

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Nová sociální média v personálním managementu**

**New social media in personal management**

Markéta Šilhánková

Plzeň 2017

Západočeská univerzita v Plzni  
Faculty of Economics  
Akademický rok: 2016/2017

Studijní program: Systems Engineering and Informatics  
Forma: Full-time  
Obor/komb.: Systémy projektového řízení (SPŘ-N)

**Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta**

<b>PŘEDKLÁDÁ:</b>	<b>ADRESA</b>	<b>OSOBNÍ ČÍSLO</b>
Bc. ŠILHÁNKOVÁ Markéta	Sušická 24, Plzeň - Lobzy	K15N0187P

**TÉMA ČESKY:**

Nová sociální média v personálním managementu

**TÉMA ANGLICKY:**

New social media in personal management

**VEDOUcí PRÁCE:**

PhDr. Milan Jermář, Ph.D. - KPM

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

1. Proveďte analýzu a zhodnocení aktuálních trendů v personálním managementu a v oblasti sociálních médií na základě literatury.
2. Charakterizujte podnik, popište podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí, analyzujte dosažené výsledky a strategické cíle.
3. Proveďte analýzu současné praxe využívání sociálních médií v personálním řízení podniku a ve vybrané skupině podniků.
4. Navrhněte oblasti pro další využívání sociálních médií v podniku v souladu s organizačními cíli, stanovte postup realizace návrhů.

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7  
BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.  
STERNE, Jim. Měříme a optimalizujeme marketing na sociálních sítích. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 280 s. ISBN 978-80-251-3340-8  
DVORÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9  
HEADWORTH, Andy. Social media recruitment : how to successfully integrate social media into recruitment strategy. 1. vyd. London: Kogan Page, 2015. 209 s. ISBN 978-0-7494-7370-9

Podpis studenta: .....

Datum: .....

Podpis vedoucího práce: .....

Datum: .....

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Nová sociální média v personálním managementu“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne.....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala PhDr. Milanu Jermářovi, Ph.D. za cenné rady a pomoc při vedení diplomové práce. Děkuji též personalistce Anně Bazalové a HR specialistovi Petru Chocholkovi za výbornou spolupráci, poskytnuté informace a materiály potřebné pro praktickou část diplomové práce.

## **OBSAH**

ÚVOD .....	8
1 TRENDY V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU .....	10
1.1 Personální management .....	10
1.2 Personální strategie .....	11
1.3 Činnosti personálního managementu .....	12
1.3.1 Zabezpečování lidských zdrojů .....	12
1.3.2 Vzdělávání a rozvoj .....	14
1.3.3 Odměňování .....	15
1.3.4 Zaměstnanecké vztahy .....	16
1.3.5 Organizace .....	17
1.4 Aktuální trendy v personálním řízení .....	18
1.4.1 Integrace soukromého a pracovního života .....	18
1.4.2 Využívání služeb externích pracovníků .....	18
1.4.3 Sociální média .....	18
1.4.4 Personální outsourcing .....	19
1.4.5 Dopady globalizace .....	19
1.4.6 Zdraví zaměstnanců .....	19
1.4.7 Analýzy a data .....	20
1.5 Shrnutí .....	20
2 SOCIÁLNÍ MÉDIA .....	21
2.1 Charakteristika .....	21
2.2 Využívání sociálních sítí v podniku .....	22
2.3 Přehled sociálních sítí .....	23
2.3.1 Facebook .....	23
2.3.2 LinkedIn .....	25
2.3.3 Twitter .....	30
2.3.4 Google+ .....	30
2.3.5 Další sociální sítě .....	31
2.4 Statistiky využívání sociálních sítí .....	31

2.5 Metriky sociálních sítí .....	33
2.6 Shrnutí.....	34
3 VYUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU .....	35
3.1 Možnosti využití sociálních sítí v oblasti řízení lidských zdrojů.....	35
3.1.1 Získávání zaměstnanců s využitím sociálních sítí .....	35
3.1.2 Vyhledávání talentů přes sociální síť .....	35
3.1.3 Vytváření kontaktů pro budoucí spolupráci.....	36
3.1.4 HR marketing.....	36
3.1.5 Inzerce pracovních nabídek .....	37
3.1.6 Interní komunikace .....	37
3.1.7 Vzdělávání a rozvoj .....	38
3.1.8 Ověřování informací o uchazečích .....	38
3.2 Shrnutí.....	39
4 PŘÍPADOVÁ STUDIE .....	40
4.1 Charakteristika společnosti .....	40
4.2 Strategie společnosti Korn Ferry Hay Group .....	42
4.3 Procesní centrum GMPC .....	42
4.4 Organizační struktura společnosti.....	43
4.5 Personální politika společnosti .....	46
4.5.1 Globální personální strategie Korn Ferry Hay Group .....	46
4.5.2 Personální strategie GMPC.....	46
4.5.3 Kompetence managementu lidských zdrojů .....	47
4.5.4 Proces řízení lidských zdrojů v GMPC.....	48
4.5.5 Personální informační systém.....	55
4.6 Využití sociálních sítí ve společnosti.....	56
4.6.1 Facebook.....	56
4.6.2 Yammer .....	62
4.6.3 Skype .....	64
4.7 Shrnutí.....	64
5 SROVNÁNÍ PODNIKU S VYBRANOU SKUPINOU PODNIKŮ NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	66

5.1 Struktura dotazovaných společností .....	66
5.2 Vyhodnocení otázek .....	67
5.2.1 Způsob získávání nových zaměstnanců .....	68
5.2.2 Firemní stránka na sociálních sítích.....	69
5.2.3 Využití sociálních sítí v HR.....	70
5.2.4 Druh sociálních sítí .....	71
5.2.5 Účel využití sociálních sítí.....	72
5.2.6 Informace získané ze sociálních sítí .....	73
5.2.7 Důvody nevyužívání sociálních sítí.....	74
5.3 Shrnutí.....	75
6 NÁVRH OBLASTI PRO DALŠÍ VYUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH MÉDIÍ V PODNIKU .....	76
6.1 Firemní profil na síti LinkedIn.....	76
6.2 LinkedIn Learning .....	77
6.3 Aktivní vyhledávání specialistů.....	78
6.4 Zvýšení počtu fanoušků firemní stránky na síti Facebook .....	79
6.5 Shrnutí.....	80
ZÁVĚR .....	81
Seznam tabulek .....	84
Seznam grafů .....	85
Seznam obrázků.....	86
Seznam použitých zkratk .....	87
Seznam použité literatury .....	88
Seznam příloh .....	91

## ÚVOD

Lidský kapitál a intelekt tvoří konkurenční výhodu většiny podniků. Personalisté by měli dbát na získávání a udržení kvalitního lidského kapitálu. Vlivem nepříznivé demografie je kvalitní lidský kapitál stále vzácnější. Personalisté musí tedy sledovat nové trendy, přijmout vliv sociálních sítí na HR management a snažit se je co nejlépe využít. Sociální sítě mohou být chápány jako databáze intelektuálního kapitálu a potencionálních uchazečů o práci. Nejpoužívanější sociální síť na světě i v rámci České republiky je jednoznačně síť Facebook. Důležitost využívání sociálních médií v oblasti řízení lidských zdrojů každoročně roste. Využíváním sociálních médií lze vyhledávat talentované lidi, kontrolovat uchazeče o práci, propagovat společnost a zároveň získávat zpětnou vazbu.

Cílem předložené práce je provést analýzu současných personálních trendů a shrnout dostupné teoretické poznatky z oblasti sociálních médií využitelných v personalistice. Cílem praktické části práce je provést analýzu současné praxe využívání sociálních médií v personálním řízení vybraného podniku a porovnat s vybranou skupinou podniků. Na závěr je cílem provést návrh oblastí pro další možné využívání sociálních médií v podniku.

První kapitola charakterizuje termín personální management a jeho vývoj od personální administrativy a správy personální agendy po řízení intelektuálního kapitálu. Dále je zde objasněn pojem personální strategie a vymezeny hlavní personální činnosti. V závěru kapitoly jsou shrnuty aktuální trendy v oblasti řízení lidských zdrojů.

Cílem druhé kapitoly je vymezit termín sociální média a objasnit rozdíl mezi pojmy sociální média a sociální sítě. Dále jsou zde charakterizovány sociální sítě, které jsou nejčastěji využívány pro účely řízení lidských zdrojů a propagaci firmy. Na konci kapitoly jsou uvedeny aktuální statistiky využívání jednotlivých sociálních sítí a metriky, které je možno aplikovat pro měření efektivity sociálních sítí.

Třetí kapitola v návaznosti na předchozí dvě kapitoly hledá možnosti využití sociálních sítí v jednotlivých činnostech personálního managementu. Jedná se o získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí, aktivní vyhledávání potencionálních



uchazečů, HR marketing, vytváření kontaktů pro budoucí spolupráci, inzerci pracovních nabídek, interní komunikaci, vzdělávání a rozvoj a ověřování informací o uchazečích.

Čtvrtá kapitola charakterizuje společnost Korn Ferry Hay Group a její procesní centrum GMPC, ve kterém je zpracována diplomová práce. Nejprve je stručně charakterizována společnost Korn Ferry Hay Group, její členění, produkty a strategie. Dále je zde charakterizováno procesní centrum GMPC, jeho organizační struktura a personální strategie v návaznosti na celosvětovou personální strategii podniku Korn Ferry. Na základě provedeného personálního auditu jsou zde charakterizovány hlavní personální procesy společnosti a současné využívání sociálních sítí v personálních činnostech.

V páté kapitole je provedeno dotazníkové šetření, které analyzuje současné využívání sociálních sítí v řízení lidských zdrojů v České republice. Celkem bylo osloveno 194 personalistů z České republiky. Dotazník zodpovědělo 67 respondentů. Personalistka společnosti GMPC také zodpověděla tento dotazník. V kapitole je tedy porovnáno využívání sociálních sítí ve společnosti GMPC oproti konkurenčním společnostem na českém trhu práce.

Poslední kapitola obsahuje návrhy oblastí pro další využití sociálních médií ve společnosti GMPC. Návrhy jsou zpracovány na základě provedeného personálního auditu společnosti GMPC, analýzy aktuálních trendů v personálním řízení a v oblasti sociálních médií a na základě vyhodnocení vlastního průzkumu v oblasti využívání sociálních sítí v HR.

# 1 TRENDY V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU

První kapitola charakterizuje pojem personální management a jeho vývoj. Objasňuje termín personální strategie a jsou zde vymezeny základní činnosti personálního managementu. Na závěr jsou uvedeny některé aktuální trendy v oblasti řízení lidských zdrojů.

## 1.1 Personální management

### Vývoj personálního managementu

Personální management prošel během 20. století několika následujícími fázemi.

1. fáze: personální administrativa
2. fáze: personální řízení
3. fáze: řízení lidských zdrojů
4. fáze: řízení intelektuálního kapitálu [4]

Na počátku 60. let fungoval personální útvar pouze jako podpora vedoucích pracovníků. Personalisté měli na starost správu personální agendy a starali se o administrativu. Vedoucí pracovníci rozhodovali o tom, koho přijmout či propustit. Personalisté pak měli za úkol uzavření pracovní smlouvy, úvodní zákonná školení, mzdové účetnictví, evidence pro účely zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení, odvod daní z příjmu apod.

V druhé polovině 60. let se u velkých společností objevuje širší pojetí personální práce. Společnosti s rozsáhlou liniově-štabní kulturou mají oddělení specializované na personální řízení. Mezi hlavní činnosti personalistů patří kromě administrativy a správy personální agendy také organizování a motivování zaměstnanců, hodnocení práce, kolektivní vyjednávání apod. Personální řízení se orientuje na interní zaměstnanecké problémy a má tedy povahu operativního řízení.

Na počátku 80. let roste význam lidských zdrojů jako důležitého výrobního faktoru. Mezi kompetence personálního útvaru přibývá dlouhodobá péče o lidské zdroje. Řízení lidských zdrojů je definováno pomocí univerzitních modelů – *modely řízení lidských zdrojů*, *stochastické modely* a *harvardský model*. Personální práce se přesouvá z operativního řízení do strategického řízení společnosti.

Za posledních 20 let se hovoří nejen o řízení lidských zdrojů, ale také o řízení intelektuálního kapitálu. Na talentované zaměstnance lze pohlížet jako na zdroj budoucích hodnot podniku. Intelektuální kapitál zaměstnanců vytváří inovace a může být zdrojem pro vytvoření konkurenční výhody pro podnik. Podniky 21. století proto vedou nekompromisní boj o talentované pracovníky. [4]

### **Řízení lidských zdrojů – definice**

Řízení lidských zdrojů se zabývá zaměstnáváním a řízením lidí v podniku. Mezi základní funkce patří strategické řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení pracovních a sociálních vztahů. [1]

Lidské zdroje jsou jeden z nejcennějších zdrojů, který má podnik k dispozici. Lidé pomáhají k dosahování organizačních cílů a vytváření přidané hodnoty podniku. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je vyhledat, zajistit, rozvíjet a dlouhodobě udržet talentované pracovníky, kteří vytváří firemní hodnotu.

## **1.2 Personální strategie**

Podniková strategie je dlouhodobý plán podniku obsahující poslání, vizi, strategii, hodnoty a cíle. Strategie společnosti se obvykle plánuje na 3-5 let. Součástí celopodnikové strategie je strategie řízení lidských zdrojů. Personální strategie popisuje plány organizace v oblasti řízení lidských zdrojů. Vždy musí být v souladu s celopodnikovou strategií.

Poslání popisuje smysl a účel existence organizace. Vize je krátké prohlášení o tom, čím se chce společnost stát v budoucnu. V souladu s posláním a vizí jsou zpracovány cíle společnosti, které konkretizují budoucnost organizace.

Existují dva druhy strategie lidských zdrojů – komplexní a specifické. *Komplexní strategie* má za cíl prosadit změnu v organizaci. K prosazení této celkové změny je třeba transformovat myšlení zaměstnanců a organizační kulturu. *Specifická strategie* lidských zdrojů se zaměřuje na konkrétní personální aktivitu a má za cíl provést změnu v této konkrétní činnosti. Specifické strategie mohou být např. strategie získávání pracovníků, strategie rozvoje zaměstnanců, strategie pracovních vztahů atd. [4]

### **1.3 Činnosti personálního managementu**

Existují dvě základní skupiny činností personálního managementu. Jsou to transformační a transakční činnosti. *Transformační činnosti* souvisí s formováním personální strategie a zlepšování efektivity organizace. *Transakční činnosti* jsou operativního charakteru. Jedná se o zabezpečení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, odměňování a zaměstnanecké vztahy. Hlavní činnosti personálního managementu jsou definovány níže. [1]

#### **1.3.1 Zabezpečování lidských zdrojů**

Zabezpečování lidských zdrojů patří mezi nejdůležitější činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů. Personální útvar vykonává v této oblasti následující aktivity.

##### **Plánování lidských zdrojů**

Plány lidských zdrojů obsahují odhady o potřebě dodatečných zaměstnanců k zajištění určité produkce nebo služby. Při plánování budoucích požadavků na lidské zdroje může dojít k předpokládanému nedostatku pracovníků či nadbytku pracovníků. V případě nedostatku pracovníků je potřeba vyhledat a získat nové zaměstnance či investovat do vzdělávání a rozvoje stávajících zaměstnanců. V případě nadbytku pracovníků lze redukovat práci přesčas či ukončit pracovní poměr. [4]

##### **Získávání a výběr zaměstnanců**

Proces získávání a výběr zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších personálních procesů v organizaci. Proces formuje budoucí fungování podniku, pomáhá vybrat vhodné kandidáty a tím vytvořit dobré podmínky pro efektivní chod organizace. [6]

Proces získávání a výběr zaměstnanců probíhá následujícím způsobem:

1. definování požadavků na zaměstnance,
2. oslovování uchazečů o zaměstnání,
3. vyřizování žádostí uchazečů,
4. vedení pohovorů s uchazeči,
5. testování uchazečů,
6. posuzování uchazečů,
7. získávání referencí,
8. kontrolování žádostí uchazečů,

9. potvrzení nabídky zaměstnání a vypracování pracovní smlouvy,
10. monitorování nového zaměstnance. [1]

Existuje velké množství metod získávání uchazečů. Mezi nejčastější metody patří získávání prostřednictvím inzerce v novinách a odborných časopisech, úřady práce, zprostředkovatelské agentury, vlastní webové stránky, pracovní servery, vzdělávací instituce a sociální sítě. Po získání potřebného počtu uchazečů přichází fáze výběru vhodného zaměstnance. Mezi metody výběru vhodného kandidáta lze zařadit strukturované či nestrukturované pohovory, testy inteligence, osobnostní testy, assessment centra atd. Pokud je vybrán vhodný kandidát, je nutné jej prověřit před potvrzením nabídky zaměstnání. Je nezbytné zkontrolovat pravdivost informací, které uchazeči ve svých žádostech o zaměstnání uvádějí (vzdělání, řidičský průkaz...). Je možné si také vyžádat reference od bývalého zaměstnavatele, výpis z rejstříku trestů či výpis z registru dlužníků. V předposlední fázi je vypracována pracovní smlouva. Po přijetí nového zaměstnance je dobré nějaký čas sledovat, jak novou práci zvládá. Případné nedostatky či problémy se mohou vyřešit v počáteční fázi, kdy nejsou tak závažné.

### **Řízení talentů**

„Talent“ je definován jako souhrn schopností, znalostí, nadání, dovedností, zkušeností, postojů a charakteru člověka. Talent je nezbytný k tomu, aby byli lidé úspěšní ve své pracovní pozici. Pro společnost je důležité to, že talentovaní lidé často tvoří její konkurenční výhodu. Řízení talentů má za úkol talentované lidi rozpoznávat, vyhledávat, získávat, rozvíjet, využívat jejich schopností a především takové lidi dlouhodobě udržovat ve své společnosti. V souvislosti s řízením talentů je často spojován výraz „válka o talenty“. Chce-li společnost válku o talenty vyhrát, je nutné vytvořit zajímavou hodnotovou nabídku, která přiláká talentované lidi, rozvíjet potenciál takových lidí a vytvořit takové prostředí a klima v organizaci, aby si kvalitní zaměstnance udržela. [1]

### **Zdraví a bezpečnost**

Zaměstnavatel je povinný dle zákona zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci (BOZP) s ohledem na možná rizika konkrétního vykonávaného povolání. Nejprve je nutné udělat analýzu možných rizik vykonávaného povolání a ohodnotit možná rizika.

Poté se musí provést opatření rizik prostřednictvím odstranění potenciálního nebezpečí, substituce potenciálního nebezpečí či jeho prevence (např. ochranné pomůcky, výstražné systémy, bariéry atd.). [1]

### **Péče o zaměstnance**

Existují dva typy péče o zaměstnance – povinná z hlediska platné legislativy a dobrovolná. Do povinné pracovní péče lze zahrnout oblast pracovních podmínek (pracovní prostředí, BOZP, ergonomie...), stravování, odborný rozvoj zaměstnanců a podmínky specifické pro určitou skupinu zaměstnanců (např. zaměstnanci pečující o děti a mladistvé). Každá společnost má právo zlepšovat svou péči o zaměstnance nad rámec platné legislativy. Péče o zaměstnance nad rámec zákona zlepšuje klima v organizaci a často je brána jako benefit. Může se jednat například o nadstandardní zařízení a místnosti sloužící k relaxaci a odpočinku, firemní mateřské školy, poskytování zaměstnaneckých úvěrů či snaha o vytváření otevřeného prostředí, ve kterém se zaměstnanci nebojí prosadit svůj názor. [7]

### **1.3.2 Vzdělávání a rozvoj**

Neustálý rozvoj zaměstnanců ve společnosti je velmi důležitý. Organizace mají svůj firemní tréninkový plán, na kterém by se mělo z části podílet personální oddělení a z části vedení společnosti. V oblasti vzdělávání a rozvoje podniky vykonávají následující činnosti.

#### **Učení se v organizaci**

Učící se organizace je společnost, která zvyšuje svou efektivitu tím, že zlepšuje schopnosti a znalosti svých členů neustálým vzděláváním a učením se. Existuje několik metod, které k tomu využívá – učení se ze zkušeností z minulosti, učení se od jiných, efektivní přenášení znalostí, experimentování a systematické řešení problémů. [1]

#### **Individuální vzdělávání**

Individuální vzdělávání se týká motivace zaměstnanců k tomu, aby se sami vzdělávali a rozvíjeli svůj potenciál. [1] Někdy může být možnost individuálního vzdělávání ve formě zaměstnaneckého benefitu (např. jazykové kurzy).

## **Rozvoj manažerů**

Rozvoj manažerů má za úkol zlepšovat jejich výkon, odpovědnost a schopnost vést. Přístupy k rozvoji manažerů jsou formální a neformální. Formální přístupy jsou organizované a plánované aktivity jako například koučování, mentorování, formální vzdělávání, učení se hrou atd. Neformální přístupy zahrnují každodenní řešení praktických situací v praxi. [1]

## **Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu je neustálý průběh zlepšování výkonu podniku prostřednictvím zlepšování výkonů jednotlivých zaměstnanců. Cílem řízení pracovního výkonu je dohodnout plán osobního rozvoje se zaměstnanci, plánovat a řídit pracovní výkon jednotlivců a pravidelně hodnotit a přezkoumávat. [1]

## **Angažovanost**

Angažovanost vyjadřuje stav zaměstnanců, při kterém dosahují vysoké úrovně pracovních výkonů. Struktura angažovanosti je složena z motivace, oddanosti, chování v organizaci a spokojenosti s prací. Úkolem liniových manažerů a personalistů je neustálé zvyšování angažovanosti zaměstnanců prostřednictvím zlepšování pracovního prostředí, zapojení zaměstnanců do rozhodování a poskytování většího prostoru pro hlas zaměstnanců. [1]

### **1.3.3 Odměňování**

Nastavit správnou politiku odměňování ve společnosti je velmi důležité. Zaměstnanci musí být dostatečně odměňováni, aby měli motivaci zůstat zaměstnaní v daném podniku. Zároveň pro podnik není dobré zaměstnancům platit více, než je potřeba z důvodu úspory osobních nákladů.

## **Tržní oceňování/Hodnocení práce**

Hodnocení práce může být analytické nebo neanalytické. Analytické hodnocení práce rozkládá práci na několik složek, jako je odpovědnost, dovednost, rozhodování atp. Jednotlivým složkám je přiřazen určitý stupeň. Této struktuře stupňů je pak na základě tržního oceňování přiřazena část peněžních odměn. Další část odměn je přiřazena na základě neanalytického hodnocení práce. [1]

## **Celková odměna**

Celkovou odměnu dostaneme po sečtení peněžních a nepeněžních odměn. Hmotná odměna je složena ze základní peněžní odměny, doplňkové peněžní odměny a zaměstnaneckých výhod. Peněžní odměny mohou být základní mzda, odměny za zásluhy, peněžní bonusy, dlouhodobé pobídky, podíly na zisku atd. Mezi zaměstnanecké výhody lze pak zařadit například dovolenou, zdravotní péči, příspěvek na penzijní připojištění, flexibilita práce, možnost práce z domova atd. Druhá složka celkové odměny je nehmotná odměna, kterou je práce sama, pracovní zkušenosti, pracovní uznání, úspěch a růst. Dále lze do nehmotných odměn zařadit například pracovní prostředí (firemní kultura, styl vedení ...).

### **1.3.4 Zaměstnanecké vztahy**

Personální management má také za úkol řízení zaměstnaneckých vztahů. Součástí tohoto procesu je řízení zaměstnaneckého poměru, hlasu zaměstnanců a komunikace.

#### **Zaměstnanecký poměr**

Základem zaměstnaneckého poměru je smlouva mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Zaměstnanec se touto smlouvou zavazuje, že bude vykonávat určitou práci. Zaměstnavatel výměnou za poskytnutou práci bude zaměstnanci vyplácet mzdu. Pro existenci společnosti je důležité vytvořit mezi zaměstnanci a zaměstnavateli atmosféru důvěry, tedy jednat poctivě a vyjasnit si vzájemná očekávání. [1]

#### **Hlas zaměstnanců**

Hlas zaměstnanců je určitá struktura procesů, která zaměstnancům dává právo podílet se na rozhodování v organizaci. Zapojení zaměstnanců může být zdola nahoru nebo pomocí zástupců. Participace zdola nahoru může být v praxi řešena formou průzkumu mezi zaměstnanci, systému návrhů, meetingů se zaměstnanci apod. Získáním názoru od všech zaměstnanců lze zefektivnit fungování podniku díky uplatnění mnoha nápadů. [1]

#### **Komunikace**

Důležitou součástí personálního managementu je komunikace se zaměstnanci. Zvyšuje se tak angažovanost a důvěra zaměstnanců. Zaměstnanci by měli být informováni o firemní strategii, cílech, výsledcích atd. Zaměstnanec musí vždy vědět, co se od něj



očekává a má možnost komunikovat zdola nahoru. Společnost pro komunikaci se zaměstnanci může využívat následující prostředky:

- komunikace tváří v tvář,
- intranet,
- týmové porady,
- nástěnky,
- Skype,
- speak-up programy,
- časopisy,
- sociální sítě. [1]

### **1.3.5 Organizace**

Činnosti v oblasti organizace jsou úzce spjaty se strategickým managementem podniku.

#### **Vytváření organizace**

Personální útvar se podílí na vytváření organizace. Ve spolupráci s top managementem rozhoduje tedy o tom, jak by měla vypadat struktura organizace. Hlavním účelem spolupráce top managementu s personalisty je zajistit efektivní spolupráci zaměstnanců v souladu s plněním očekávaných cílů. Do vytváření organizace je třeba také začlenit strategii rozvoje organizace, tedy neustále zlepšovat efektivitu fungování podniku. [1]

#### **Vytváření pracovních míst/rolí**

Vytváření pracovních míst popisuje obsah pracovního místa a pracovní role s cílem naplnit požadavky organizace a uspokojit potřeby zaměstnance. Vytváření pracovních míst a rolí předchází proces analýzy pracovních míst. S postupným vývojem práce se popis pracovních míst a rolí přetváří dle daného rozvoje. [1]

#### **Řízení znalostí**

Řízení znalostí je kontinuální proces zvyšování znalostí organizace. Tento proces kombinuje rozvoj znalostí zaměstnanců a získávání informací z různých zdrojů (podnikové systémy, internet...). V pojetí HR je kladen důraz na rozvoj lidských znalostí s důrazem na tacitní znalosti. Získávání znalostí ze systémů se věnuje oddělení IT. [6]

## **1.4 Aktuální trendy v personálním řízení**

Přístup k řízení lidských zdrojů se ve světě turbulentní ekonomiky často mění. Personalisté by tedy měli sledovat aktuální trendy, aby byli konkurenceschopnými zaměstnavateli. V následující podkapitole je výčet několika moderních personálních trendů dle magazínu Forbes. [8]

### **1.4.1 Integrace soukromého a pracovního života**

Před několika lety se v personalistice objevil pojem „work-life balance“ (WLB), tedy vyvážení pracovního a soukromého života zaměstnanců. Podniky, které uplatňují koncept společenské odpovědnosti (CSR), zařazují WLB mezi své společensky odpovědné aktivity. V poslední době dochází k posunu od „work-life balance“ k pojmu „work-life integration“ (WLI). Jedná se tedy o integraci pracovního života do soukromého a naopak. Tento trend má mnoho výhod jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Výhodou pro zaměstnavatele je fakt, že zaměstnanec je ochoten a motivován pracovat mimo svou pracovní dobu. Zaměstnanec naproti tomu má možnost vyřídit si své osobní záležitosti během pracovní doby. [8]

Mezi konkrétní opatření pro integraci pracovního a osobního života lze zařadit flexibilní formy úvazků, možnost práce z domova, firemní školky, poskytnutí příjemného pracovního prostředí apod.

### **1.4.2 Využívání služeb externích pracovníků**

Dalším trendem v řízení lidských zdrojů je využívání služeb externích nezávislých pracovníků. Společnost zaměstná externího specialistu pro specifický projekt. Po skončení projektu tomuto externímu pracovníkovi již neplatí mzdu. Vyhne se tím tedy platbě mzdy a ostatních benefitů v době, kdy pro daného zaměstnance není práce. Další výhodou je to, že pro každý projekt je možné najmout jiného kompetentního specialistu. Výhodou pro externí pracovníky je možnost sestavení si svého vlastního pracovního plánu. [8]

### **1.4.3 Sociální média**

Každoročně roste důležitost využívání sociálních médií v mnoho oblastech řízení lidských zdrojů. Využíváním sociálních médií lze vyhledávat talentované lidi, kontrolovat uchazeče o práci, propagovat společnost a zároveň získávat zpětnou vazbu.

Aktuálním trendům v oblasti sociálních médií v HR (human resources) se podrobněji věnují následující kapitoly.

#### **1.4.4 Personální outsourcing**

Personální outsourcing je chápán jako zajištění některých činností podniku jinou externí společností. Personální outsourcing je nejčastěji využíván u opakujících se rutinních prací, či naopak u specializovaných činností. Outsourcing by měl být vždy využíván u procesů, které nepřidávají podniku hodnotu a nevyžadují znalost interního prostředí. Personální outsourcing můžeme rozlišit na outsourcing procesů a outsourcing služeb. Do outsourcingu procesů patří převedení opakovaných činností na externí firmu. Pro tyto činnosti není potřeba znalosti podniku. Jedná se především o získávání a výběr zaměstnanců personální agenturou, vzdělávání zaměstnanců, BOZP a personální informační systém. Do outsourcingu služeb lze zařadit například specializovaná jednorázová školení. [9]

#### **1.4.5 Dopady globalizace**

V dnešní době drtivá většina podniků nemá národní hranice. Personalisté musí své procesy přizpůsobit tomu, že firmy bývají součástí nadnárodních korporací. Složení zaměstnanců z hlediska znalostí, zkušeností, vzdělání bývá multikulturní. Cizinci, kteří pracují v hostující zemi, musí mít dostatečnou jazykovou vybavenost a respektovat kulturu dané země (zákony, zvyky, morálka...). Úkolem personalistů je vytvořit efektivně fungující týmy s ohledem na jazykovou vybavenost a udržovat firemní kulturu (např. prevence rasismu na pracovišti). Pomáhají multikulturním zaměstnancům začlenit se do organizace a připravují manažery na možné kulturní odlišnosti svých podřízených. Z důvodu globalizace roste důležitost jazykové vybavenosti zaměstnanců. Mnoho podniků proto nabízí firemní jazykové kurzy jako nefinanční bonus. [11]

#### **1.4.6 Zdraví zaměstnanců**

Dalším trendem v personálním managementu je důraz na zdraví zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou v dobré kondici, odpočatí a zdraví (duševně i fyzicky), podávají lepší pracovní výkon a jsou kreativní. Podniky nabízejí benefity ve formě zdravotního připojištění, volný vstup do fitness či wellness center, masáže, ovoce na pracovišti, nadstandardní zdravotní péče, očkování apod. Výhody pro podnik jsou nejen v podobě vyššího výkonu, ale také v přilákání a udržení vysoce kvalifikovaného personálu. [11]

### **1.4.7 Analýzy a data**

V současné době hrají data a analýzy velkou roli také v HR. Data mohou pocházet z různých zdrojů, jako jsou například různé zaměstnanecké průzkumy, data o výkonu zaměstnanců, data o mzdách a benefitech či sledování životních událostí zaměstnanců. Je důležité, aby personalisté s daty uměli zacházet, věděli jak je používat a znali jejich význam. Je potřebné mít jisté analytické schopnosti a dovednosti. Moderní personální útvary proto zaměstnávají svého HR analytika, který pomáhá zpracovávat analytická data o zaměstnancích. [8]

## **1.5 Shrnutí**

V této kapitole bylo definováno personální řízení a jeho vývoj od pouhé personální administrativy a správy personální agendy k řízení intelektuálního kapitálu. Byla provedena charakteristika jednotlivých personálních činností jak operativních, tak strategických. Na konci kapitoly je proveden výčet některých aktuálních trendů v oblasti řízení lidských zdrojů dle magazínu Forbes. Mezi tyto trendy řadíme například integraci soukromého a pracovního života, dopady globalizace, personální outsourcing, důraz na zdraví zaměstnanců, analýzu zaměstnaneckých dat a využívání služeb externích pracovníků. V neposlední řadě sem patří také význam sociálních médií v oblasti řízení lidských zdrojů, kterým se podrobněji zabývají následující kapitoly.

## 2 SOCIÁLNÍ MÉDIA

Cílem druhé kapitoly je vymezit termín sociální média a objasnit rozdíl mezi pojmy sociální média a sociální síť. Dále jsou zde charakterizovány sociální sítě, které jsou nejčastěji využívány pro účely řízení lidských zdrojů a propagaci firmy. Na konci kapitoly jsou uvedeny aktuální statistiky využívání jednotlivých sociálních sítí a metriky, které je možno aplikovat při využívání sociálních sítí v podniku.

### 2.1 Charakteristika

Sociální média jsou charakterizovány jako online nástroje umožňující komunikaci, interakci a tvorbu či sdílení obsahu. [12] Důležitým znakem sociálních médií je to, že transformují lidi z čtenářů obsahu na jeho tvůrce. Sociální média umožňují komukoliv sdílet individuální informace prakticky neomezenému publiku. Média jako taková uplatňují koncept „one-to-many“. Znamená to, že jeden šířitel komunikuje danou informaci neomezenému množství příjemců. Sociální média na rozdíl od toho uplatňují koncept „many-to-many“, tedy neomezené množství šířitelů má možnost komunikovat danou informaci neomezenému množství příjemců. Členění sociálních médií dle Haenleina a Kaplana [13] je následující:

**Kolaborativní projekty** – jedná se o online službu umožňující spolupráci mnoha uživatelů na určitém projektu. Příkladem může být Wikipedie, tedy online encyklopedie, na jejíž tvorbě spolupracuje velké množství uživatelů.

**Blogy** – jde o webové aplikace, které slouží k publikování obsahu. Jedná se o obsah jednoho autora. Čtenáři mají možnost obsah pouze komentovat, nikoli editovat. Autor blogu se nazývá blogger. Existují různé druhy blogů od osobních deníčků po specializované blogy psané experty. Příkladem blogu může být Twitter nebo Webnode.

**Obsahové komunity** – jedná se o sociální média, která slouží ke sdílení různého typu obsahu. Obsahem může být hudba, text, videa, fotografie apod. Příkladem obsahových komunit může být YouTube, Instagram, Flickr, rajče.idnes.cz apod.

**Sociální sítě** – jedná se o virtuálně-společenské propojení lidí na internetu umožňující vzájemnou komunikaci, sdílení různých typů informací, vytvoření osobního

či firemního profilu a další služby. Sociální sítě jsou například Facebook, LinkedIn nebo Google+.

**Virtuální herní světy** – jedná se o druh online komunity v 3D virtuálním prostředí. Uživatelé si mohou vytvořit svého avatara a vzájemně vytvářet a užívat objekty virtuálního prostředí. Interakce s ostatními hráči má určitá herní pravidla. Do této kategorie sociálních médií patří například online hry (např. World of Warcraft).

**Virtuální sociální světy** – jde o podobné online komunity jako virtuální herní světy. Virtuální prostředí je podobnější normálnímu světu. Příkladem může být virtuální prostředí hry Second Life. [13]

Výše uvedená sociální média jsou často souhrnně označována jako sociální sítě. V českém prostředí je pojem sociální sítě chápán v širším pojetí a často je brán jako synonymum k pojmu sociální média. Pojem „social media“ (sociální média) je dokonce z anglického jazyka překládán jako „sociální sítě“. Pro tuto práci budeme chápat pojem sociální média a sociální sítě jako synonymum.

## **2.2 Využívání sociálních sítí v podniku**

Ve virtuálním prostředí sociálních sítí se denně pohybuje miliony lidí. Podniky mají možnost využít sociální sítě ve svůj prospěch. Sociální média jsou ve firmě využívány především v marketingu, personalistice a prodeji. Marketing na sociálních sítích je jeden ze způsobů jak na sebe upozornit. Pomocí sociálních sítí je možné vybudovat velkou komunitu uživatelů, kteří budou podporovat a sledovat firemní profil a zároveň šířit povědomí mezi svými přáteli. Správa firemního profilu může být outsourcovaná. Existují firmy a agentury, které se specializují na firemní marketing na sociálních sítích. Pomáhají se správou obsahu na sociálních sítích, šíření firemního profilu mezi velkou komunitu lidí, provádění cíleného marketingu na určité skupiny zákazníků, posílení renomé značky, pomoc s prodejem výrobků na sociálních sítích apod. Další výhodou využívání sociálních sítí je získání zpětné vazby. Sdílení kladných referencí pak posiluje důvěryhodnost podniku. [3]

Další možnost využití sociálních sítí je v oblasti řízení lidských zdrojů. Personalisté mohou sociální sítě využívat pro vyhledávání potencionálních zaměstnanců, správu firemního profilu, inzerci pracovních nabídek na firemním profilu, vyhledávání talentů,

vyhledávání a získávání informací o uchazečích, firemní e-learning, interní komunikaci apod.[1]

## **2.3 Přehled sociálních sítí**

V této podkapitole je uveden popis základních sociálních sítí, které jsou využitelné v oblasti řízení lidských zdrojů. Veškeré níže uvedené sociální sítě jsou dostupné ve formě webové stránky nebo mobilní aplikace.

### **2.3.1 Facebook**

Sociální síť Facebook je jednou z největších sítí na celém světě. Jedná se o rozsáhlý webový systém sloužící především k zábavě, udržování vztahů, tvorbě sociálních sítí a sdílení dat. Pro podniky Facebook nabízí balíček funkcí „*facebook for business*“, který umožňuje vytvoření firemní stránky (resp. firemní profil), inzerci cílené reklamy a efektivní dosahování marketingových cílů. [14]

Společnost byla založena v roce 2004 studentem Harvardovy univerzity Markem Zuckerbergem a jeho spolužáky. Mark Zuckerberg je v současné době prezidentem společnosti Facebook Inc. a jedná se o 6. nejbohatšího člověka na zemi. Společnost Facebook má aktuálně přes 17 tis. zaměstnanců po celém světě.

Počet aktivních uživatelů na síti Facebook neustále roste. Aktuálně je na síti 1,86 miliard aktivních uživatelů a je přeložen do 84 jazyků. [14] Základní funkce a produkty sítě Facebook jsou následující.

*Profil* – každý registrovaný uživatel Facebooku má svůj profil, kde se může prezentovat. Má možnost sdílet fotografie, videa a informace týkající se jeho osobnosti, zájmů, vztahů, vzdělání a pracovních zkušeností.

*Příspěvek* – příspěvek je krátké oznámení o nějaké události, fotka či video. Příspěvek může být veřejný, soukromý či určený pouze vybrané skupině lidí. Uživatelé mohou na příspěvky reagovat formou komentáře nebo tlačítka „like“.

*Messenger* – jedná se o aplikaci sloužící ke komunikaci pomocí soukromých zpráv, hovorů, video hovorů či emotikon. Messenger je aplikace optimalizovaná pro mobilní zařízení.

*Skupiny* – slouží k vytváření komunit přátel, spolupracovníků, uživatelů se stejnými zájmy apod. Lidé v jedné skupině mají k dispozici online prostor, kde spolu mohou sdílet fotografie, videa, příspěvky nebo vytvářet události.

*Události* – pomocí funkce události mohou uživatelé organizovat setkání, rozesílat pozvánky, posílat oznámení a upomínky. Funkci událost používá měsíčně více než 550 milionů lidí.

*Video* – tato aplikace je určená pro sdílení videa s přáteli, uživateli ve skupině nebo veřejnosti. Na Facebooku si lidé přehrají denně přes 100 milionů hodin videí.

*Fotografie* – aplikace fotografie umožňuje sdílet a nahrávat fotografie na sociální síť Facebook. Uživatelé mají možnost nahrát neomezené množství fotografií ve vysokém rozlišení, vytvářet alba, přidávat různé popisky nebo umístění. Každý den je na Facebook nahráno přes 350 milionů nových fotografií.

*Vyhledávání* – tato funkce slouží k vyhledávání profilů lidí, stránek, fotografií, videí, událostí apod.

*Stránky* – jedná se o veřejné profily určené pro prezentaci firem, značek, známých lidí, umělců apod. Uživatelům, kteří dají stránce „like“, se budou zobrazovat poslední příspěvky a aktualizace stránky. Pro podniky je to dobrý způsob, jak o sobě dát vědět a prezentovat se. Prostřednictvím stránek na Facebooku je také možné nabízet a prodávat zboží či služby. Vytvoření stránky je zdarma a založením uživatel či firma souhlasí s podmínkami používání.

*Instagram* – jedná se o volně dostupnou aplikaci umožňující sdílení fotografií a využívání fotografických filtrů na pořízené snímky. Instagram je aplikace prezentovaná jako samostatná sociální síť, patří však pod sociální síť Facebook.

*WhatsApp* – jde o mobilní aplikaci určenou k soukromé či skupinové komunikaci s přáteli. Umožňuje bezpečné zprávy a volání zdarma po celém světě. Stejně jako Instagram se nejedná o samostatnou sociální síť, ale je pod záštitou Facebooku. [14]

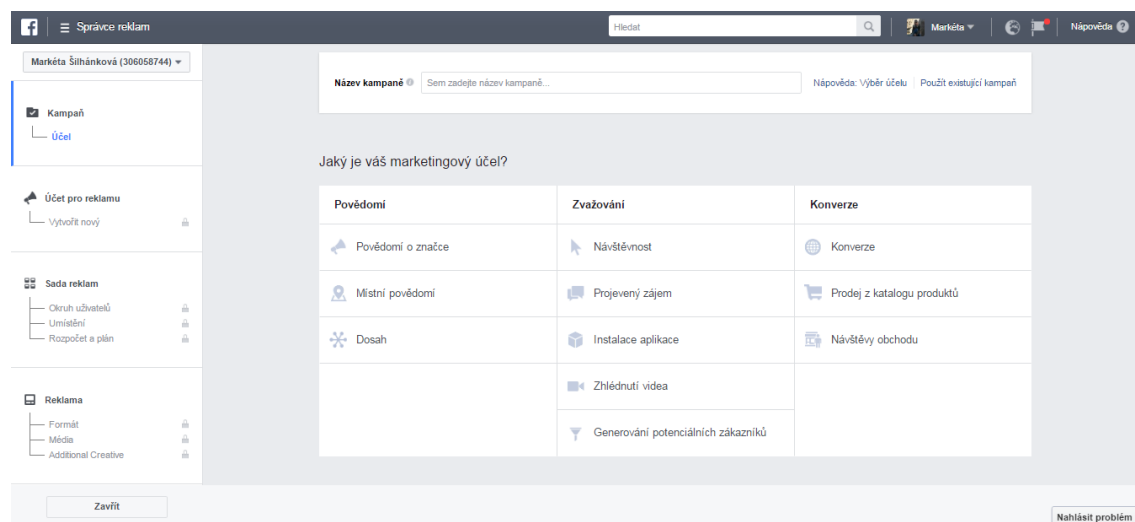
### **Facebook Business**

Facebook Business je určen podnikům a nabízí dva základní produkty – vytvoření stránky a vytvoření reklamy. Vytvoření firemní stránky je zdarma. Umožňuje podniku budovat značku, být známý v širokém okolí, sdílet příspěvky a pracovní inzeráty.



Důležitým cílem je získat co nejvyšší počet členů a sledujících. Další možnost propagace na Facebooku je prostřednictvím cílené reklamy. Cílená reklama je placená služba. Nejprve je nutné si ujasnit marketingové a obchodní cíle, kvůli kterým reklamu potřebujeme a jakých výsledků chceme dosáhnout. Dále definujeme okruh uživatelů, kterým bude reklama zobrazována. Vybereme cílovou skupinu našich zákazníků (popř. potenciálních zaměstnanců). Okruh uživatelů definujeme ručně na základě charakteristik jako je věk, lokalita, zájmy atd. Dalším krokem je výběr umístění reklamy – Facebook, Instagram nebo obojí. Nyní je čas nastavit denní nebo dlouhodobý rozpočet a časové rozpětí, po které má být reklama zobrazována. Poté definujeme samotný formát reklamy – fotka, video, rotující formát, text, prezentace. Až bude reklama vytvořena a odeslána, dostane se do aukce reklam, kde bude postaráno o to, aby se reklama zobrazovala správným lidem. Po dobu fungování reklamy je k dispozici nástroj *Správce reklam*, kde se nachází statistiky zobrazení, srovnání s podobnými reklamami, plnění cílů apod. [15]

Obr. č. 1: Vytvoření cílené reklamy na Facebook.com



Zdroj: Facebook.com, 2017

### 2.3.2 LinkedIn

LinkedIn je největší profesní sociální síť na světě. Síť byla založena v roce 2002 a oficiálně spuštěna v květnu roku 2003. Mezi zakladatele této sociální sítě patří Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly a Jean-Luc Vaillant. [15]

Mezi uživatele sítě se řadí konzultanti, manažeři, specialisté, lovci talentů, vedoucí pracovníci, studenti apod. LinkedIn je určen všem, kteří berou vážně svou kariéru.

Uživatelé mohou na síti hledat budoucí možné kariérní příležitosti, navazovat spojení s profesionály, publikovat odborné články, diskutovat své pracovní zkušenosti, zájmy a problémy.

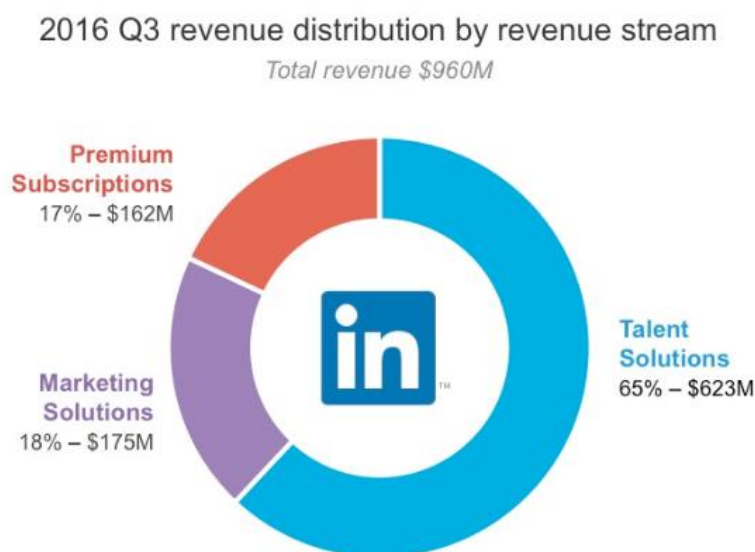
Síť LinkedIn funguje na podobném principu jako Facebook s tím rozdílem, že je zaměřena na navazování profesionálních vztahů. Při registraci na síť LinkedIn si uživatel zakládá osobní profil, který je podobný strukturovanému životopisu. Uživatelé na svém profilu vyplní informace typu vzdělání, pracovní zkušenosti, dovednosti, jazykové zkušenosti, počítačové znalosti, zájmy apod. Dále uživatelé navazují vazby se svými známými, kolegy z práce, spolužáky atd. Je možné zde vyhledávat pracovní příležitosti dle oboru, lokality, jazykových požadavků a dalších filtrů. Uživatel si může přednastavit tyto filtry. Tím zařídí, že bude upozorňován na relevantní pracovní příležitosti. [15]

Společnosti mají možnost vytvořit si firemní stránku na síti LinkedIn. Vytvořením stránky podnik propaguje své jméno, umožňuje uživatelům zjistit více o firmě či značce a umožňuje spojit pracovní inzerát s danou firmou. Vytvářet profil mohou pouze aktuální zaměstnanci společnosti, což je ošetřeno pomocí zadání firemní emailové adresy. [15]

LinkedIn je aktuálně přeložen do 24 jazyků a má registrováno přes 467 milionů členů z více než 200 zemí světa. Z toho 40 milionů členů tvoří studenti a absolventi škol. [15] Sociální síť LinkedIn byla minulý rok koupena společností Microsoft v přepočtu za 630 miliard Kč. Jde o jednu z největších akvizic vůbec. [17]

Produkty společnosti LinkedIn jsou rozděleny do 3 kategorií – *Premium Subscriptions*, *Marketing Solutions* a *Talent Solutions*. Většina příjmů společnosti LinkedIn je tvořena z produktu Talent Solutions (viz obrázek níže). Tento produkt obsahuje funkce jako sdílení pracovního inzerátu, hledání talentů a budování značky. Jednotlivé produkty budou blíže definovány.

Obr. č. 2: Složení příjmů společnosti LinkedIn (v mil. USD)



Zdroj: [15], 2017

**Běžný účet** na LinkedIn je zdarma a umožňuje využívat následující funkce:

- vytvořit si na webu profesionální identitu,
- vybudovat si a udržet velkou a důvěryhodnou síť profesionálů,
- najít a spojit se s kolegy, spolužáky a přáteli,
- požadovat nebo poskytovat doporučení,
- hledat a prohlížet profily ostatních uživatelů na LinkedIn,
- přijímat neomezené množství zpráv pomocí služby InMail.

Uživatelé a firmy si mohou pořídit některý z placených Premium účtů nabízejících rozšířené služby a funkce. První zkušební měsíc je zdarma a další jsou placené dle druhu Premium účtu. Typy Premium účtů jsou následující:

#### **Premium Recruiter Lite**

Tento účet je určen podnikům, které hledají zaměstnance. Umožňuje rychleji najít kvalitní uchazeče, kontaktovat uchazeče a budovat vztahy s potencionálními zaměstnanci. Měsíční poplatek za Premium Recruiter Lite účet je 2 281 Kč. Funkce účtu jsou následující:

- možnost kontaktovat 30 uchazečů měsíčně pomocí služby InMail,
- rozšířené vyhledávání,
- dynamické návrhy uchazečů,

- integrace uchazečů na jedno místo,
- možnost zjistit, kdo si zobrazil firemní profil,
- prohlížení neomezeného množství profilů,
- automatické sledování uchazečů,
- prostředí LinkedIn vylepšené pro nábor.

### **Premium Sales Navigator Professional**

Účet slouží k podpoře prodeje. Pomáhá objevovat nové obchodní příležitosti, hledat potenciální zákazníky na cílovém trhu a vytvářet vztahy se zákazníky či potenciálními klienty. Měsíční poplatek činí 1 460 Kč. Rozšířené funkce jsou:

- 20 zpráv potenciálním zákazníkům s využitím služby InMail,
- získávání obchodních informací o klientech,
- rozšířené vyhledávání a tvorba potenciálních kontaktů,
- možnost zjistit, kdo si zobrazil firemní profil,
- prohlížení neomezeného množství profilů,
- doporučení a ukládání potenciálních kontaktů.

### **Premium Business**

Účet Premium Business slouží k podpoře obchodu. Účet podporuje zvětšování sítě kontaktů a její udržování. Podporuje a rozšiřuje podnikání a buduje dobré jméno značky. Cena za měsíc činí 1 065 Kč. Doplnkové funkce účtu Business jsou:

- 15 zpráv služby InMail,
- získávání obchodních informací a trendů v oboru,
- online video kurzy pomocí služby LinkedIn Learning vedené odborníky v oboru,
- možnost zjistit, kdo si zobrazil firemní profil,
- prohlížení neomezeného množství profilů.

### **Premium Career**

Účet Premium Career je určen uchazečům o práci a pomáhá získat práci rychleji. Umožňuje kontaktovat manažery přímo, srovnávat se s ostatními uchazeči a učit se nové dovednosti. Měsíční poplatek činí 563 Kč. Funkce účtu Premium Career jsou:

- kontaktování neomezeného množství náborářů,
- být zobrazován nahoře v seznamu náborářů,

- online video kurzy pomocí kurzů LinkedIn Learning,
- možnost zjistit, kdo si zobrazil profil,
- srovnávání s ostatními uchazeči.

### **LinkedIn Learning**

Funkce LinkedIn Learning nabízí velké množství online kurzů a tréninkových videí vedených profesionály v daném oboru. Tato funkce je placená a je součástí balíčků Premium Business nebo Premium Career. E-learning nabízí kurzy z mnoha oborů dle preferovaných dovedností. Jsou zde kurzy z oborů, jako je management, ovládání MS Office, programování, podnikání, řízení lidských zdrojů, umění a design, vystupování, komunikace a mnoho dalších. V každém oboru jsou kurzy členěny dle obtížnosti (začátečník, středně pokročilý, pokročilý), času potřebného na dokončení kurzu a typu kurzu. Po dokončení kurzů obdrží uživatel certifikát, který se mu zobrazuje na osobním profilu.

### **LinkedIn Market Solutions**

Tato placená služba nabízí možnost inzerování cílených reklam nebo pracovních inzerátů. Inzerování cílených reklam umožňuje vybrat oblast uživatelů, kterým se bude reklama zobrazovat. Oblast uživatelů je vybrána například dle lokace, zkušeností, pracovní pozice, pracovních zkušeností, odvětví, vzdělání a věku. Cílená reklama může být placena dvěma způsoby. Prvním způsobem je platba za *kliknutí na reklamu*. Za každé kliknutí platí podnik průměrně 75 Kč. Firma si stanoví maximální denní rozpočet, který nemá být překročen. Druhý způsob platby je za každých *1000 zobrazení reklamy*. Poplatek za 1000 zobrazení je stanoven ve smlouvě mezi podnikem a LinkedIn. Podnik uvidí na svém profilu statistiky cílené reklamy – počet zobrazení reklamy na uživatelských profilech, počet kliknutí na reklamu, zvýšení počtu sledujících po inzerci reklamy, kontrola nákladů atd.

### **Talent Solutions**

Talent Solutions patří mezi nejcennější produkt LinkedIn. Patří sem funkce jako sdílení pracovních nabídek (pomocí cílené reklamy), vyhledávání talentů (pasivních i aktivních) a budování značky. Talent Solutions obsahuje spoustu HR nástrojů. Cena se odvíjí od požadavků podniku. [15]

### 2.3.3 Twitter

Sociální síť Twitter je někdy také označovaná za mikroblog. Umožňuje uživatelům sdílet a číst příspěvky od jiných uživatelů. Těmto příspěvkům se také říká tweety. Tweet je dlouhý maximálně 140 znaků. Jde tedy o krátké výstižné sdělení. Příspěvek se zobrazuje uživatelům, kteří sledují danou osobnost (followers). Přispívající uživatelé mohou určit okruh uživatelů, kterým se daný příspěvek zobrazí. Na Twitteru je používána fráze „hashtag“. Hashtag je klíčové slovo, které začíná dvojkřížkem (#). Toto slovo se automaticky promění v odkaz, podle kterého je možné najít další hashtagy na Twitteru i na ostatních sítích jako například Google+. Hashtag byl v roce 2012 oficiálně prohlášen za slovo. Příklad hashtagu je #business. Jedná se o sdělení týkající se obchodu. [17]

Twitter byl založen v roce 2006 Jackem Dorseym. Na síti Twitter je registrováno 316 milionů uživatelů a je přeložena do 40 jazyků. [16]

#### **Reklamní kampaň**

Stejně jako předchozí sociální sítě nabízí Twitter možnost zaplatit si reklamní kampaň. Je tu možnost vytvoření firemní stránky. Firma se pak snaží zvyšovat návštěvnost a počet sledujících. Společnost propaguje svůj účet a tím buduje publikum a maximalizuje povědomí o značce. Společnost může sdílet tweety cílenému publiku. [16]

### 2.3.4 Google+

Jedná se o sociální síť provozovanou společností Google od roku 2011. Aktuálně je 343 milionů registrovaných uživatelů na síti Google+. Technicky se jedná o velkou sociální síť. Mnoho registrovaných uživatelů však bylo získáno na základě jednotného přihlášení. Aktivních uživatelů je na Google+ velmi málo. Google se stále snaží svou sociální síť zviditelnit, jelikož zde není tolik uživatelů, kolik si Google představoval. Prvky sociální sítě Google+ jsou následující:

*Kruhy* – pomocí funkce kruhy lze třídit kontakty do různých skupin. U jednotlivých skupin lze specifikovat nastavení soukromí.

*Setkání* – jedná se o skupinový videochat s přáteli.

*Témata* – slouží ke shromažďování jednoho typu informace z různých zdrojů pomocí hashtagů a klíčových slov.

+1 – tlačítko, které slouží k doporučování obsahu.

*Chat* – komunikační nástroj. Jsou zde k dispozici kontakty z Gmailu. [17]

### **2.3.5 Další sociální sítě**

Existuje spousta dalších sociálních sítí, kde podniky mohou propagovat svou značku či hledat potenciální zaměstnance. Propagace značky závisí na charakteru podnikání. Zde jsou velmi stručně představeny některé další sociální sítě.

#### **Trip Advisor**

Pro podniky se zaměřením na cestovní ruch, hotelnictví, restaurátérství a leteckou dopravu je dobré registrovat svou značku na sociální síti Trip Advisor. Uživatelé hodnotí dané služby či místa na stupnici od 1 do 5 nebo píšou textové recenze. Podniky tak mohou získat dobré jméno na základě pozitivních recenzí. [18]

#### **YouTube**

Jedná se o největší internetovou síť, která je určena ke sdílení videí. Byla založena v roce 2005 a o rok později koupena společností Google. Podnikatelé nebo uživatelé si mohou vytvořit svůj YouTube kanál a sdílet tak videa. Pomocí služby AdWords je možné za poplatek inzerovat reklamu na kanálu YouTube. [17]

#### **Skype**

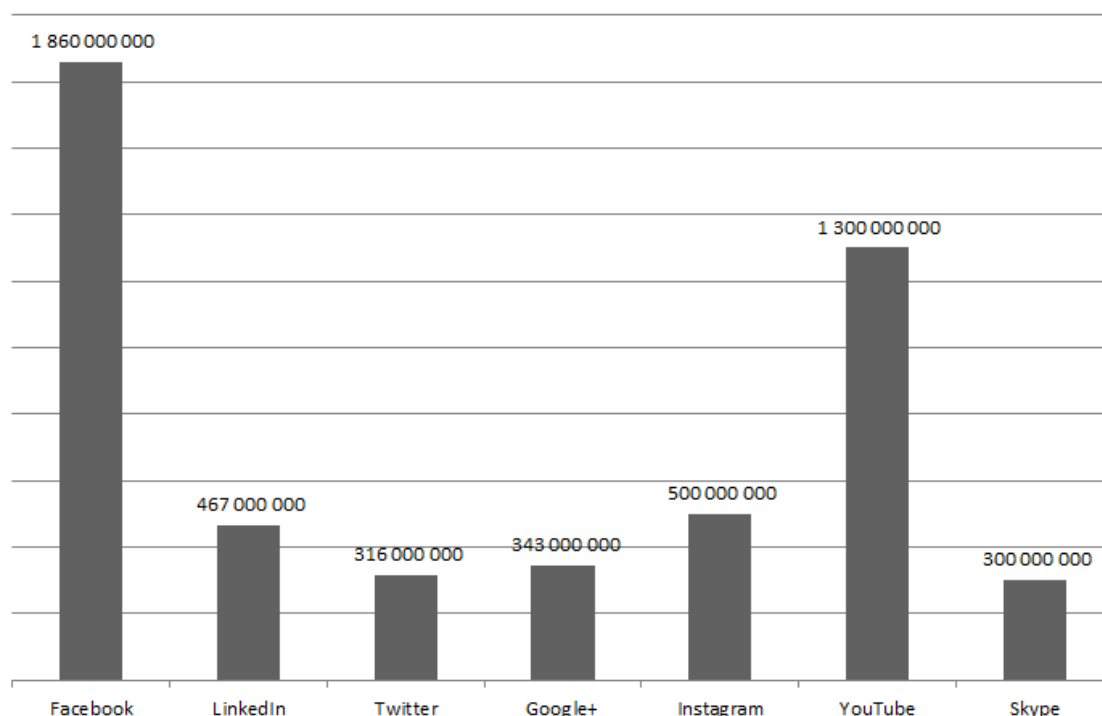
Sociální síť Skype je často v podniku využívána pro interní komunikaci. Skype umožňuje spojení s přáteli či kolegy, komunikaci pomocí hovorů, video hovorů a zpráv. Veškerá komunikace je zdarma. V roce 2015 vydal Microsoft bezpečnou verzi Skypu pro podniky. Tento komunikační nástroj využívají převážně nadnárodní firmy, kde je důležitá komunikace napříč celým světem. [17]

## **2.4 Statistiky využívání sociálních sítí**

Dle serveru *SocialMedia Today* sociální sítě celosvětově využívá přibližně 27 % lidí z celé planety. [20] Jednoznačně nejpoužívanější sociální síť je Facebook s počtem 1,86 miliardy uživatelů. Druhou nejvyužívanější sociální sítí je YouTube s počtem 1,3 miliardy aktivních uživatelů. Přehled aktivních uživatelů sociálních sítí je zobrazen

v níže uvedeném grafu. Do grafu byla zanesena nejnovější dostupná čísla, nicméně počet uživatelů na sociálních sítích denně roste. Z grafu je zřejmé, že ostatní sítě téměř nemají šanci sociálním sítím Facebook a YouTube konkurovat v počtu uživatelů. To platí ovšem pouze v celosvětovém měřítku. Například v Číně je Facebook i YouTube zakázaný a kvůli Firewallu není jednoduché se na něj dostat. V Číně tedy prvenství drží lokální sociální sítě jako RenRen (čínská obdoba sítě Facebook) a YouKu (obdoba sítě YouTube). [21]

Graf č. 1: Počet uživatelů sociálních sítí ve světě



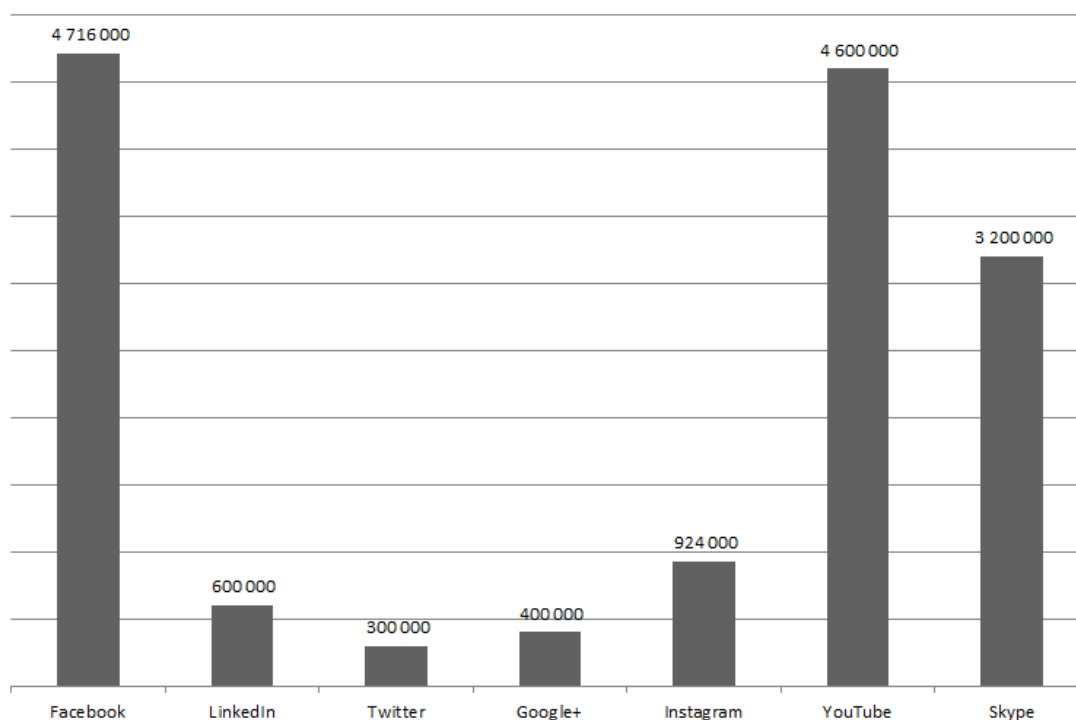
Zdroj: Vlastní zpracování dle [19] [14] [15] [16], 2017

V dalším grafu je zobrazeno využívání sociálních sítí v České republice. V České republice prvenství patří také síti Facebook a YouTube. Rozdíl v počtu uživatelů je téměř zanedbatelný. Dle nejnovějších údajů má v České republice Facebook 4,72 milionů aktivních uživatelů a YouTube 4,6 milionů aktivních uživatelů. Třetí nejvyužívanější sociální síť v České republice je Skype. Aktuální počet uživatelů v ČR se pohybuje okolo 3,2 milionů. Síť Skype je využívána k bezplatné komunikaci pomocí zpráv, hovorů či video hovorů. Skype využívají uživatelé k soukromé komunikaci nebo podniky za účelem firemní komunikace. Význam sítě Skype vzrostl především kvůli trendu globalizace a vzniku virtuálních týmů. Síť je optimalizována pro pořádání



firemních videokonferencí a virtuálních meetingů. Počet aktivních uživatelů na ostatních sítích je ve srovnání se sítěmi Facebook, YouTube a Skype velmi malý. Podrobný přehled je zobrazen v následujícím grafu.

Graf č. 2: Počet uživatelů sociálních sítí v České republice



Zdroj: Vlastní zpracování dle [19] [14] [15] [16], 2017

## 2.5 Metriky sociálních sítí

Pokud se společnost rozhodne využívat sociální sítě v marketingu nebo řízení lidských zdrojů je vhodné kontrolovat efektivitu pomocí metrik sociálních sítí. Podle účelu, ke kterému společnost využívá sítě, budou vybrány metriky sociálních sítí. Před definováním metrik je nutné, aby měl podnik jasně vymezené cíle. Existuje mnoho metrik sociálních sítí. David Berkowitz definoval 100 základních způsobů, jak měřit sociální média. Některé metriky jsou uvedeny níže: [3]

- Buzz – objem komunikace o značce či podniku (počet příspěvků),
- počet následovníků (followers),
- rychlost nárůstu následovníků, fanoušků a přátel,
- počet uložení do „oblíbených“,
- komentáře,
- demografická skupina cílové skupiny v sociálních médiích,

- počet kliknutí, zhlédnutí a interakcí,
- objem zpětné vazby od uchazečů,
- došlé žádosti o zaměstnání,
- náklady na získání/udržení zákazníků či zaměstnanců prostřednictvím sociálních médií,
- odezvy na události vložené na sociální média. [3]

## 2.6 Shrnutí

Na začátku kapitoly byl vymezen rozdíl mezi pojmy sociální média a sociální síť. V českém prostředí je pojem sociální síť a sociální média chápán jako synonymum. Bude tedy tak používán i v této práci. Dále jsou zde vymezeny oblasti využití sociálních sítí v podniku. Sociální síť v organizaci jsou nejčastěji využívány k účelům marketingu a pro personální řízení. Jednotlivé sociální síť využitelné v těchto oblastech byly v této kapitole blíže charakterizovány s důrazem na možnosti jejich využití v podniku. Základní sociální síť, na které se kapitola zaměřuje, jsou Facebook, LinkedIn, Google+, Twitter a ostatní specifické síť jako například YouTube. Dále je zde analyzováno využívání těchto sítí ve světě a v České republice. Celosvětové i české prvenství drží sociální síť Facebook a YouTube. V České republice je navíc ve velkém měřítku využívána síť Skype. Na konci kapitoly jsou uvedeny některé metriky, kterými můžeme měřit efektivitu sociálních sítí. Jedná se například o počet fanoušků stránky, zpětná vazba od uživatelů, došlé žádosti o zaměstnání apod.

### **3 VYUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SÍTÍ V PERSONÁLNÍM MANAGEMENTU**

V předchozích kapitolách byly definovány činnosti personálního managementu a vymezeny hlavní sociální sítě. Účelem třetí kapitoly je najít možnosti využití sociálních sítí v jednotlivých činnostech personálního managementu.

#### **3.1 Možnosti využití sociálních sítí v oblasti řízení lidských zdrojů**

Lidský kapitál a intelekt tvoří konkurenční výhodu podniku. Personalisté by měli dbát na získávání a udržení kvalitního lidského kapitálu. Vlivem nepříznivé demografie je kvalitní lidský kapitál stále vzácnější. Personalisté musí tedy sledovat nové trendy, přijmout vliv sociálních sítí na HR management a snažit se je co nejlépe využít. Sociální sítě mohou být chápány jako databáze intelektuálního kapitálu a potencionálních uchazečů o práci. V této podkapitole jsou vymezeny možnosti využití sociálních sítí v tradičních činnostech personálního oddělení.

##### **3.1.1 Získávání zaměstnanců s využitím sociálních sítí**

Získávání zaměstnanců prostřednictvím sociálních sítí lze provádět mnoha způsoby. Jedná se například o inzerci pracovních nabídek, sdílení příspěvku na firemním profilu, cílená reklama či vyhledávání pasivních kandidátů. Příspěvek či pracovní inzerát může být dále sdílen přes profily stávajících zaměstnanců. Roste tak síť uživatelů, kteří si pracovní nabídky všimnou. Základem pro získávání zaměstnanců přes sociální sítě je vytvoření firemního profilu, získávání fanoušků, vytváření databáze potencionálních zaměstnanců a talentů, budování a udržení si dobrého jména jako zaměstnavatele.

##### **3.1.2 Vyhledávání talentů přes sociální sítě**

Z důvodu nepříznivé demografie roste nedostatek talentů, které jsou pro podniky klíčové. Firmy mezi sebou vedou tzv. *válku o talenty*. Personalisté vyhledávají pasivní kandidáty. Pasivní kandidáti jsou lidé, kteří práci mají a aktivně nehledají práci novou. Tyto kandidáty se personalisté snaží přetáhnout do své firmy s nabídkou lepšího platu, benefitů či náplně práce. Z toho důvodu je důležité mít dobré jméno jako zaměstnavatel, být známý a atraktivní pro potenciální uchazeče. Vhodný způsob, jak vyhledávat talenty, je prostřednictvím sociálních sítí. V praxi je vhodnou variantou vyhledávání

prostřednictvím profesní sítě LinkedIn, kde mají uživatelé veškeré informace o svém dosavadním úspěchu a je tedy snadné talent rozpoznat. Nevýhodou je, že spousta talentovaných lidí není na síti LinkedIn registrována. Další variantou je tedy vyhledávat pasivní kandidáty přes největší síť Facebook. Nevýhodou vyhledávání přes Facebook je to, že profil obsahuje velmi málo informací o vzdělání a kariéře.

### **3.1.3 Vytváření kontaktů pro budoucí spolupráci**

Prostřednictvím sítí Facebook a LinkedIn podnik může navazovat kontakt s velkým množstvím uživatelů a následovníků. Vytváří si tak síť potenciálních uchazečů o práci. Nejedná se o získání konkrétní osoby na nabízené pracovní místo, nebo vyhledávání pasivních uchazečů. Podnik si pouze tvoří seznam kvalitních a kvalifikovaných uživatelů, které by mohl oslovit v budoucnu. Vždy je důležité se svými kontakty jednat slušně a čestně a budovat tak podniku dobré jméno mezi potencionálními zaměstnavateli.

### **3.1.4 HR marketing**

HR marketing na sociálních sítích podporuje budování značky zaměstnavatele. [1] HR marketing na sociálních sítích je prováděn kombinací dvou způsobů. Prvním je vytvoření bezplatného firemního profilu a druhým je zpoplatněná cílená reklama. [14] Důležité je neustále aktualizovat firemní profil a zveřejňovat informace, které vystihují firemní perspektivu. Pomocí sdílení příspěvků si firma buduje jméno a značku. Podniky se snaží udělat si jméno dobrého a být uznávaným zaměstnavatelem, aby v budoucnu přilákaly kvalitní zaměstnance. Pomocí cílené reklamy lze na firemní profil získat větší množství členů. Podnik si vybere okruh lidí, kteří mohou být potenciální zaměstnanci. Těmto lidem, se bude zobrazovat cílená reklama na firemní stránku. Zvyšuje se tak možnost, že si podniku všimnou a začnou ho na sociální síti sledovat. Cílem personalistů je udržet a zvyšovat počet sledujících uživatelů např. prostřednictvím přidávání atraktivních příspěvků. Z předchozí kapitoly je zřejmé, že největší množství aktivních uživatelů je na síti Facebook. Na této síti bychom měli začít s HR marketingem, budovat podniku dobré jméno mezi širokým okolím a získávat velké množství následovníků. HR marketing se věnuje marketingu v oblasti řízení lidských zdrojů, proto je dobré propagovat svou firmu také na profesní síti LinkedIn.

### 3.1.5 Inzerce pracovních nabídek

Inzerování je jednou z nejobvyklejších metod získávání uchazečů. Mnoho podniků provozuje inzerci prostřednictvím tzv. *online recruitmentu*, tedy inzerci pracovních nabídek na svých webových stránkách, pracovních portálech a sociálních sítích. Inzerát by měl splňovat následující kritéria.

*Zajistit uchazeče* – inzerát musí oslovit široké publikum za minimální náklady. Sociální sítě umožňují zobrazení inzerátu cílenému publiku.

*Upoutat pozornost* – inzerát musí být zajímavější než inzeráty konkurence. Zajímavou formou inzerátu může být například video na sociální síti.

*Vzbudit a udržovat zájem* – informace o podniku, pracovním místě, požadavcích a podmínkách jsou psány poutavě.

*Stimulovat k odpovědi* – inzerát je psán způsobem, na který odpoví dostatečné množství relevantních uchazečů.

Pracovní inzerát by měl obsahovat informace o podniku, pracovním místě, požadavcích na uchazeče, mzdě a zaměstnaneckých benefitech, místě výkonu práce a pokynech pro uchazeče. [1] Inzerce na sociálních sítích Facebook a LinkedIn umožňuje zapůsobit na cílené publikum. Eliminuje tak odpovědi od uchazečů, kteří nesplňují podmínky pro danou pracovní pozici.

Inzerce prostřednictvím sociálních sítí má obrovskou výhodu oproti inzerci na pracovních portálech. Sociální sítě lidé navštěvují denně, na rozdíl od toho pracovní portály navštěvují lidé pouze v období, kdy hledají práci. Pracovní inzerát může tedy upoutat větší množství potencionálních uchazečů.

### 3.1.6 Interní komunikace

Sociální síť Skype představuje efektivní a flexibilní nástroj pro firemní komunikaci. Skype před několika lety koupila společnost Microsoft a optimalizovala ji pro využití v podniku – *Skype for Business*. Výhodou služby Skype je možnost spolupráce na projektech v reálném čase. Není potřeba organizovat reálné setkání. Pro nadnárodní podniky jde tedy o vhodnou formu komunikace v rámci virtuálních týmů. Na Skypu je možné vést videokonferenci až pro 250 lidí najednou. Lze tak ušetřit vysoké náklady.

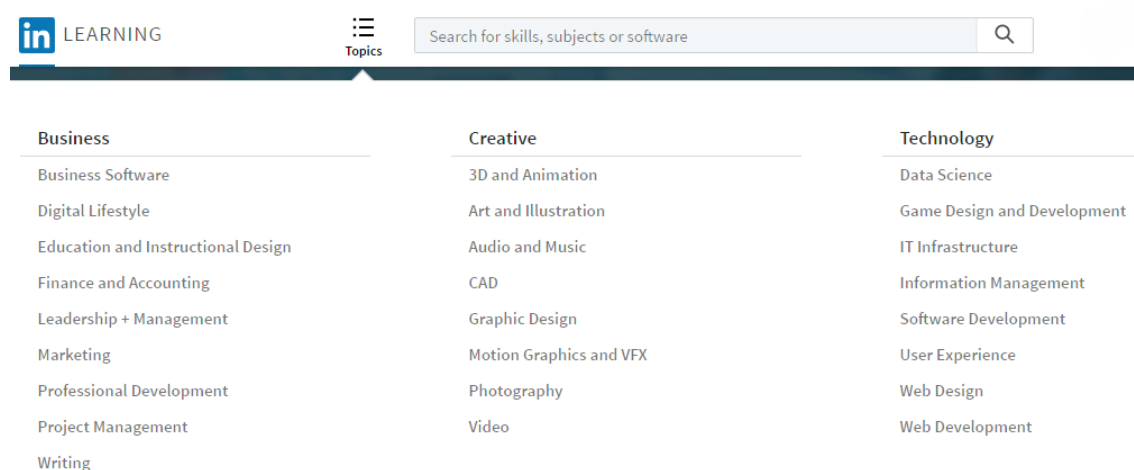
Prostřednictvím služby Skype for Business je možné sdílet text, video, audio, soubory a obrazovku. [22]

### 3.1.7 Vzdělávání a rozvoj

Jednou z činností personálního oddělení je řízení znalostí zaměstnanců a péče o vzdělání a rozvoj. Na síti LinkedIn je možné předplacení služby LinkedIn Learning. Pomocí služby LinkedIn Learning je možné každému zaměstnanci obstarat individuální kurz, který zlepší dovednosti, které daný uživatel potřebuje. Zaměstnanci jsou motivováni prostřednictvím gamifikace. Získávají body a medaile za jednotlivé získané dovednosti a mohou se porovnávat a soutěžit s ostatními. Manažeři mohou sledovat pokrok a plnění kurzů svých podřízených.

Kurzy jsou vedeny experty v dané oblasti. Momentálně je k dispozici přes 9000 kurzů z různých oblastí a každý týden přibude přibližně 25 nových kurzů. Existují tři základní typy kurzů – *obchod*, *kreativita* a *technologie*. Všechny kurzy jsou zatím v anglickém jazyce. Přehled základních témat kurzů je uveden na obrázku níže. Jedná se například o management, Excel, programování, fotografování, účetnictví a mnoho dalších. [15]

Obr. č. 3: LinkedIn Learning – témata kurzů



Zdroj: [15], 2017.

### 3.1.8 Ověřování informací o uchazečích

Personalisté mohou využívat sociální sítě k ověřování uchazečů o práci. Sledují chování uchazeče na sociálních sítích a mohou tak zjistit, jakou má daný uchazeč povahu a jestli bude dobrým členem do týmu. Pokud personalista zjistí skutečnost, kvůli které by uchazeč nebyl pro podnik vhodný, může být rovnou vyloučen z výběrového řízení.

Existují skutečnosti, kvůli kterým personalisté nesmí vyloučit uchazeče o práci. Jednalo by se o diskriminaci. Takové skutečnosti jsou například těhotenství, původ, příslušenství k církvi, členství v politické straně, členství v odborech a sexuální orientace.

Některé podniky mohou využívat sociální sítě také ke kontrole chování stávajících zaměstnanců. Sledují především loajalitu zaměstnanců, tedy jestli svým chováním nekazí dobrou pověst podniku. Příkladem mohou být nevhodné příspěvky týkající se podniku nebo značky.

### **3.2 Shrnutí**

V této kapitole byly nalezeny možnosti využití sociálních sítí v činnostech personálního managementu. Personalisté musí přijmout vliv sociálních sítí na HR management a snažit se sociální sítě co nejlépe využít. Personalisté mohou využít sociální sítě k získávání a vyhledávání zaměstnanců, vytváření kontaktů pro budoucí spolupráci, HR marketing, interní komunikaci, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců či ověřování uchazečů. Základem pro získávání zaměstnanců přes sociální sítě je vytvoření firemního profilu, získávání fanoušků, vytváření databáze potenciálních zaměstnanců, budování a udržení si dobrého jména jako zaměstnavatele. HR marketing na sociálních sítích podporuje budování značky zaměstnavatele. HR marketing na sociálních sítích je prováděn kombinací dvou způsobů. Prvním je vytvoření bezplatného firemního profilu a druhým je zpoplatněná cílená reklama. Pomocí cílené reklamy lze na firemní profil získat větší množství členů. K interní komunikaci je nejčastěji využívána sociální síť Skype. Skype před několika lety koupila společnost Microsoft a optimalizovala ji pro využití v podniku. Jednou z činností personálního oddělení je řízení znalostí zaměstnanců a péče o vzdělání a rozvoj. Na síti LinkedIn je možné předplacení služby LinkedIn Learning. Pomocí služby LinkedIn Learning je možné každému zaměstnanci obstarat individuální kurz, který zlepší dovednosti, které daný uživatel potřebuje. Personalisté mohou také využívat sociální sítě k ověřování uchazečů o práci. Sledují chování uchazeče na sociálních sítích a mohou tak zjistit, jakou má daný uchazeč povahu a jestli bude dobrým členem do týmu.

## **4 PŘÍPADOVÁ STUDIE**

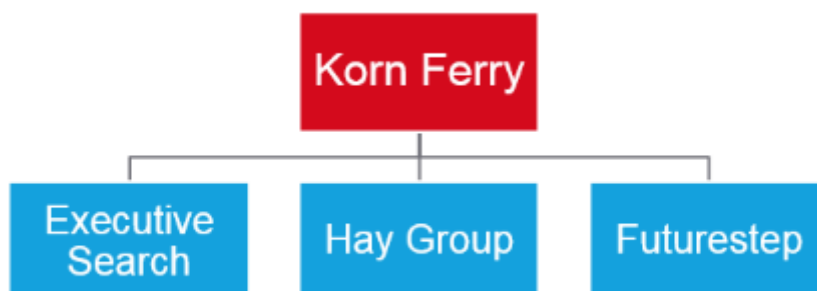
V této kapitole je představena společnost Korn Ferry Hay Group a její procesní centrum GMPC, ve kterém je zpracována diplomová práce. Na začátku je stručně charakterizována společnost Korn Ferry Hay Group, její členění, produkty a strategie. Dále je charakterizováno procesní centrum GMPC, jeho organizační struktura a personální strategie v návaznosti na personální strategii Korn Ferry Hay Group. Jsou zde vymezeny hlavní personální činnosti a využívání sociálních sítí v personálním řízení společnosti.

### **4.1 Charakteristika společnosti**

Společnost Hay Group založil Edward N. Hay v roce 1947. Společnost více než 60 let pomáhá podnikům v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů – optimalizace struktury a hodnocení pracovních funkcí, odměňování a benefity, řízení výkonnosti, rozvoj managementu, zvyšování organizační efektivity, talent management, zaměstnanecké průzkumy atd. [23] Podnik má hlavní sídlo ve Philadelphii v USA a má pobočky v 86 zemích po celém světě (Abu Dhabi, Londýn, Bangkok, Auckland, Amsterdam, Bogota, Berlin, Praha...). Celosvětově společnost zaměstnává 7000 lidí. [24] V Plzni se nachází globální procesní centrum – GMPC (Global Mutual Processing Centre). GMPC funguje jako back office, poskytuje administrativní, technickou a analytickou podporu ostatním pobočkám po celém světě. K 1. prosinci 2015 došlo ke změně vlastnické struktury a novým vlastníkem se stala společnost Korn/Ferry International. Členění společnosti Korn Ferry na základní 3 divize je vidět v následujícím grafu. [25]



Graf č. 3: Členění společnosti Korn Ferry na divize



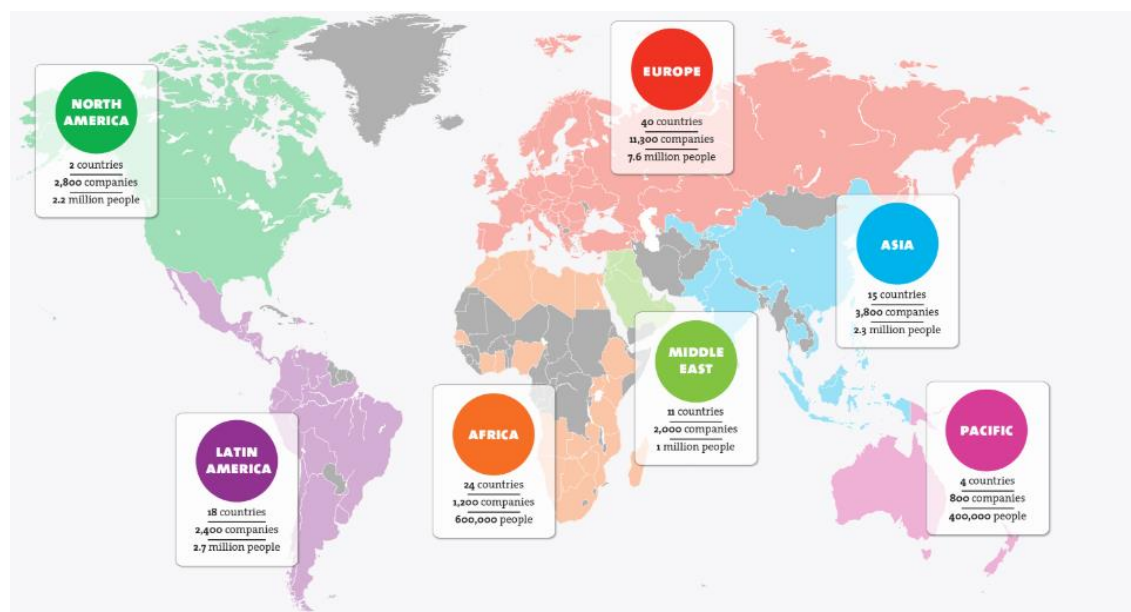
Zdroj: [26], 2017.

**Executive Search** – tato divize využívá zkušenosti a analýzy dat, aby nabídla svým klientům výhodu při získávání těch nejlepších talentů. Data umožňují klientům rozhodovat se co nejlépe při obsazování vysokých pozic.

**Futurestep** – pomáhá podnikům dodávat profesionální talenty prostřednictvím náborových řešení, které jsou uzpůsobené potřebám klienta.

**Hay Group** – disponuje obsáhlými klientskými databázemi. Prostřednictvím těchto databází klientům pomáhá optimalizovat jejich výkon. Společnost Hay Group poskytuje svým klientům data a poznatky z téměř 110 zemí světa a 24 000 organizací.

Obr. č. 4: Celosvětový dosah klientských dat společnosti Korn Ferry Hay Group



Zdroj: [24], 2017.

V České republice se Korn Ferry Hay Group zaměřuje především na následující služby:

- leadership a talent,
- strategii odměňování,
- budování efektivní organizace,
- zaměstnanecké a zákaznické průzkumy,
- průzkumy trhu v oblasti odměňování. [25]

## **4.2 Strategie společnosti Korn Ferry Hay Group**

Společnost Korn Ferry Hay Group pomáhá organizacím k vyšší efektivitě a úspěchu pomocí poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů. Prostřednictvím řady přístupů zajišťuje, že klienti dokáží změnit svou strategii v realitu. Svým klientům umožní proniknout do podstaty věci, umožní pochopit, jak je správné spojení lidí, pozic a dovedností těsně propojeno a svázáno se strategickými cíly celé společnosti. Podstatné je, že Korn Ferry Hay Group dokáže měnit výzkum v praktické řešení a pochopení podstaty problémů většiny společností.

### **Poslání společnosti**

Motto společnosti Korn Ferry/Hay Group na celosvětové úrovni je následující.

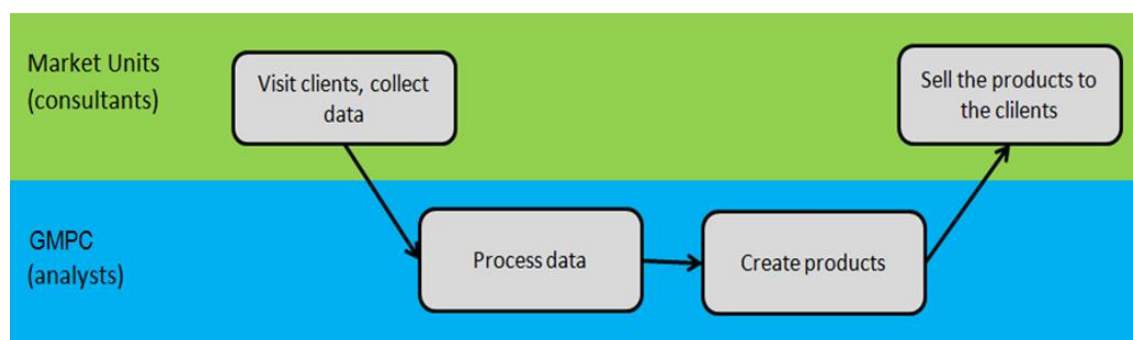
*„Release the full power and potential of your people.“*

Motto v překladu znamená – vypusťte plnou sílu a potenciál vašich zaměstnanců. Lidé chtějí víc než peníze, hledají smysl. Korn Ferry Hay Group pomáhá organizacím propojit organizaci s jejími zaměstnanci – rozvíjet, angažovat a odměňovat lidi tak, aby dosahovali nových vyšších cílů. [24]

## **4.3 Procesní centrum GMPC**

GMPC (Global Mutual Processing Centre) neboli procesní centrum bylo založeno v Plzni roku 2007. V GMPC jsou zpracovávána data podniků, která sbírají konzultanti z Korn Ferry Hay Group po celém světě. Jsou zde vytvářeny finální produkty, analýzy a reporty. Zákazníky procesního centra v Plzni jsou tedy konzultanti, account manažeři a prodejci společnosti Korn Ferry Hay Group. Kooperace mezi GMPC a konzultanty je znázorněna v procesním grafu níže.

Graf č. 4: Kooperace GMPC s konzultanty



Zdroj: [26], 2017

Konzultanti v dané zemi navštíví klientskou společnost a sesbírají data o zaměstnancích dané společnosti. Sbírají se data typu pohlaví, věk, pracovní pozice, základní roční mzda a data o benefitech. Na základě Korn Ferry Hay Group metodologie je každému zaměstnanci přiřazen určitý stupeň v závislosti na jeho kompetencích, odpovědnosti, pozici apod. Sesbíraná data klienti odešlou do procesního centra GMPC. V GMPC data zpracují analytici a vytváří konečný produkt pro klienta. Produkt pro klienta může být například benchmarking. Jde tedy o porovnání mezd a benefítů v dané klientské společnosti s průměrnými mzdami a benefity v daném odvětví či regionu. Vždy se porovnávají zaměstnanci, kteří jsou na stejném stupni. Finální produkt je pak odeslán konzultantům a ti ho prodávají klientské společnosti. Přínos z produktu pro klienta je takový, že ví jak má platit své zaměstnance. Pokud platí svým zaměstnancům málo, hrozí že přijde o schopné lidi. Pokud naopak platí moc, má zbytečně vysoké náklady.

Cíle procesního centra GMPC jsou tedy následující:

- umožnit konzultantům a prodejcům, aby se zaměřili na klienty a poskytli jim prvotřídní servis,
- zvýšit kvalitu dat a klientských produktů,
- ujistit se, že klientské databáze a reporty jsou v souladu s Korn Ferry Hay Group metodologií a struktura databází je pro všechny země stejná. [26]

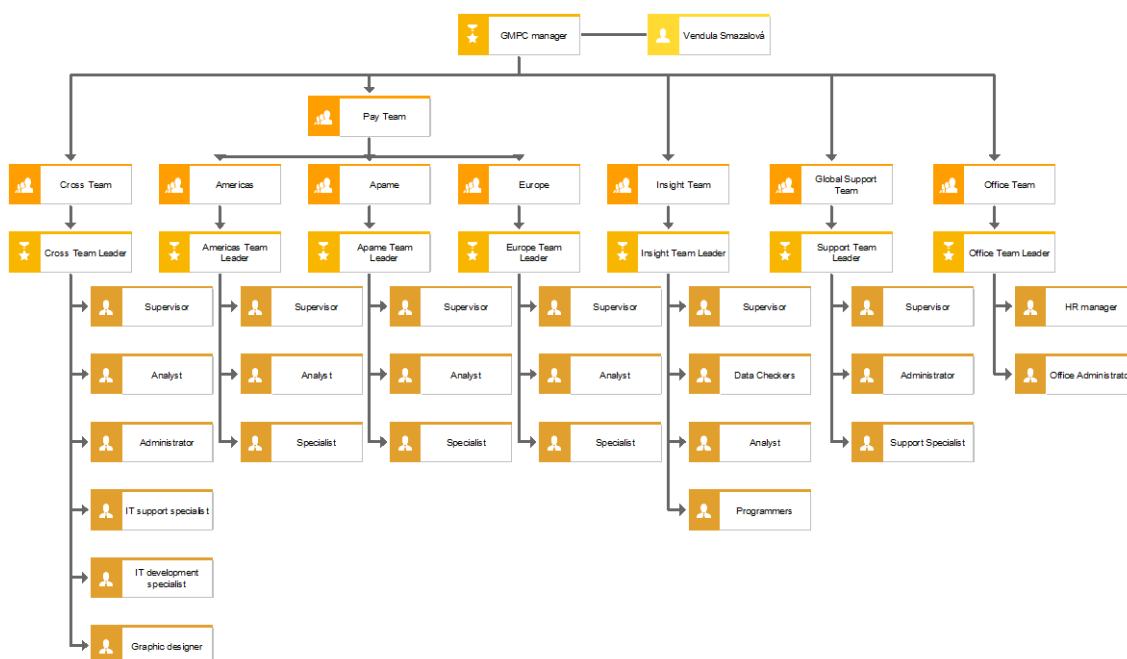
#### 4.4 Organizační struktura společnosti

Společnost Hay Group Czech má v České republice dvě kanceláře – v Praze (front office) a v Plzni (back office). V Praze je momentálně 17 zaměstnanců a v Plzni 240 zaměstnanců. Organizační struktura Hay Group Czech je následující.

- Jednatel společnosti.
- PS – Productised Services (oddělení průzkumu).
- Konzultanti v oblasti personálního poradenství.
- GMPC – analytické oddělení.
- INSIGHT – analýza dat.
- PS Czech Management – poskytuje služby pro korporaci.
- Finance a administrativa [25]

Dále je podrobně rozpracována organizační struktura procesního centra – GMPC.

Obr. č. 5: Organizační struktura GMPC



Zdroj: Vlastní zpracování dle [26], 2017

Za chod celého procesního centra je odpovědný GMPC manager. GMPC je rozděleno na 7 hlavních útvarů. Každý útvar má na starost jeden vedoucí (team leader). Každý tým je dále rozdělen na několik menších specializovaných týmů. Za chod těchto menších týmů je zodpovědný supervizor daného týmů.

### Pay Team

Velkou část GMPC tvoří tým Pay, který se zabývá oblastí odměňování zaměstnanců. Analyzuje tržní hodnoty platů – základní mzda, bonusy, benefity. Tým vytváří hlavní produkty společnosti – reporty, analýzy, prezentace, feedbacky, mzdové pohyby a

databáze. Dále zpracovává individuální požadavky na žádost klientů, např. porovnávání mezd zaměstnanců s tržními hodnotami. Tým je rozdělen do tří velkých analytických týmů dle regionů – Pay Americas (Amerika), Pay Apame (Asie a Střední východ) a Pay Europe (Evropa).

### **Cross Team**

Práce tohoto týmu je poměrně různorodá a členění je složitější než u ostatních týmů. Tým je rozčleněn na 8 menších týmů. Jejich práce se občas prolíná. Tým částečně poskytuje IT podporu GMPC a dále administrativní podporu podniku Korn Ferry Hay Group jako celku.

### **Global Support Team**

Tým pracuje na vytváření a podpoře talentových produktů. Produkty jsou například mobilní aplikace Activate, Paynet, JEM, Talent Q a Management Styles & Climate. Například produkt Talent Q ukrývá psychometrické testy, které pomáhají odhalovat potenciál lidí pro konkrétní druh práce. Testuje se klasické logické IQ, verbální či numerická inteligence a psychologický profil. Výstupů se využívá jak při výběrových řízeních, tak i při interních reorganizacích. Pod pojmem Styles & Climate najdeme část zaměřenou na manažerské styly vedení lidí. Manažer v rámci tohoto produktu získává informaci o tom, jak působí na svěřený tým a následně i návod jak na sobě pracovat.

### **Insight Team**

Tým pracuje na projektech, které se zabývají průzkumy spokojenosti a efektivity pro klienty z celého světa. Tyto projekty a jejich obsah, počet či zaměření obstarávají konzultanti z daných projektových týmů v jednotlivých zemích.

### **Office Team**

Do tohoto týmu je zahrnuta administrativní a HR podpora celého GMPC. Jedná se o malý tým pouze o 3 lidech. Přesto je velmi významný pro hladký chod procesního centra. Činnosti týmu jsou následující:

- nástupní a výstupní proces,
- smlouvy a jejich dodatky,
- docházkový systém,
- HR administrativa,

- komunikace s kandidáty,
- výběrová řízení,
- adaptace nováčků atd. [26]

## **4.5 Personální politika společnosti**

V této podkapitole je představena celosvětová personální strategie Korn Ferry Hay Group a personální strategie plzeňského procesního centra GMPC. Dále je zde nastíněno fungování základních personálních činností v GMPC.

### **4.5.1 Globální personální strategie Korn Ferry Hay Group**

Společnost Korn Ferry Hay Group ví, že zaměstnanci jsou tím nejcennějším přínosem. Konzultanti po celém světě jsou stále ve spojení s klienty a jsou základem pro rozvoj strategie a růstu podniku. Společnost klade velký důraz na rozvoj svých lidí, zapojení jejich sil a zlepšování pracovního prostředí a firemní kultury. Společnost má za cíl být uznávaným a vyhledávaným zaměstnavatelem v celosvětovém měřítku. [26]

Společnost komunikuje svou globální personální strategii pobočkám v jednotlivých zemích prostřednictvím interního HR portálu. HR specialisté v jednotlivých zemích zde mohou najít aktuální informace. HR specialista dané pobočky pak utváří personální strategii v souladu s celopodnikovou strategií.

### **4.5.2 Personální strategie GMPC**

Diplomová práce se dále zaměřuje na personální strategii plzeňského procesního centra GMPC. Personální strategie procesního centra se opírá o personální strategii celé společnosti. Zaměstnanci, kteří se na tvorbě personální strategie a cílů podílí, pravidelně sledují HR portál na interní síti společnosti. Personalisté pravidelně sledují vývoj na trhu práce a účastní se pravidelného setkání personalistů Plzeňského kraje, kde sdílí zkušenosti, obavy a postřehy. Hlavní strategie je zaměřit se na mladé lidi a absolventy škol. Vytvořit jim dobré podmínky pro práci, profesní vzdělávání, budování kolektivu a vzájemnou spolupráci.

Hlavní personální cíle procesního centra jsou následující:

- spokojenost zaměstnanců,
- snížení celkové fluktuace,
- zlepšování kvalifikace zaměstnanců,

- být uznávaným zaměstnavatelem v regionu.

První dva cíle spolu velmi úzce souvisí. Společnost neustále bojuje s vysokou fluktuací zaměstnanců. Personalisté tedy sledují důvody odchodů zaměstnanců a snaží se zvyšovat jejich spokojenost. Každý zaměstnanec při odchodu vyplňuje výstupní dotazník, kde uvádí důvody odchodu. Důvody jsou podrobně analyzovány a nejčastější důvody je potřeba řešit.

Dalším cílem je zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Korn Ferry Hay Group je celosvětová firma a oficiálním firemním jazykem je angličtina. Je tedy kladen důraz na jazykovou vybavenost zaměstnanců. Každý zaměstnanec je povinen navštěvovat hodinu anglického jazyka 1x týdně, která je hrazena zaměstnavatelem. Dále v podniku probíhají tréninky různého zaměření dle pracovní pozice. [26]

Být uznávaným zaměstnavatelem v regionu je personální cíl téměř každé společnosti. Jak se ekonomiky po celém světě zotavují z finanční krize, začínají miliony lidí přemýšlet o svém dalším kariérním postupu. Výzkum společnosti Korn Ferry Hay Group provedený ve spolupráci s Centre for Economic Business Research předpovídá, že téměř čtvrtina zaměstnanců na celém světě změní pracovní místo do roku 2018. [23] Mezi zaměstnavateli tedy panuje velký boj o kvalitní zaměstnance. GMPC hledá své zaměstnance především z řad studentů a absolventů. Aby byl podnik žádaným zaměstnavatelem mezi touto cílovou skupinou, musí být mezi studenty a absolventy známý. Z toho důvodu se firma od minulého roku pravidelně účastní veletrhu pracovních příležitostí na Západočeské univerzitě v Plzni.

#### **4.5.3 Kompetence managementu lidských zdrojů**

Oblasti řízení lidských zdrojů se v GMPC věnuje personalistka. Před jejím nástupem se této oblasti nevěnovala žádná konkrétní osoba. Veškeré záležitosti v oblasti HR vykonávali team leadeři, office manager nebo jiní zaměstnanci jako doplněk ke své hlavní náplni práce. Tento přístup fungoval dobře v době, kdy bylo GMPC poměrně malé. S postupným růstem společnosti a zvyšujícím se počtem zaměstnanců začalo plzeňské procesní centrum narážet na své limity a osoba pověřená v oblasti HR má svůj přínos hned z několika důvodů:

- odlehčení nároků na liniové manažery,
- koordinace procesů (tréninky, knowledge management, nábor zaměstnanců),

- tvorba směrnic v oblasti HR,
- detailní znalost zákoníku práce, sledování legislativních změn v pracovně-právní oblasti,
- snižování chybovosti. [26]

#### **4.5.4 Proces řízení lidských zdrojů v GMPC**

Zde je uvedeno, jak probíhají hlavní personální činnosti v procesním centru GMPC.

##### **Plánování lidských zdrojů**

Odhady budoucí potřeby zaměstnanců nejsou v rámci GMPC dostatečně řízeny. Společnost reaguje na to, co se právě děje. Personalistka nejčastěji řeší náhradu zaměstnance z důvodu odchodu, což nelze předpokládat. V létě bývá ve společnosti obecně více práce. Z toho důvodu jsou na léto přijati studenti na částečný úvazek. Jedná se přibližně o 40 brigádníků. Konkrétní potřeba je plánována 2-3 měsíce dopředu.

##### **Analýza práce**

Téměř u 70 % rolí je zpracován podrobný popis pracovních pozic. Popis pracovní pozice je zpracováván především pro pozice klíčové jako je datový analytik, account manager, team leader apod. Pracovní popis obsahuje především tyto základní specifikace:

- potřebný stupeň vzdělání (pro většinu pozic v GMPC je požadováno středoškolské vzdělání),
- znalost anglického jazyka (středně pokročilý),
- získané dovednosti (nutná orientace v programu MS Excel, analytické myšlení, kladný vztah k číslům a smysl pro detail),
- sociální dovednosti (schopnost práce v týmu a spolupráce).

Ostatní nároky jsou pak odvozovány od konkrétní pozice. Například pracovník administrativní podpory by měl mít příjemné a ochotné vystupování, pracovník technické podpory se musí rychle orientovat v nových aplikacích apod.

##### **Získávání zaměstnanců**

GMPC využívá jak interních, tak externích zdrojů k získávání zaměstnanců. U většiny juniorských pozic se nepředpokládá zájem ze strany stávajících zaměstnanců GMPC.



Tyto pozice bývají převážně obsazovány zájemci z externích zdrojů, tedy mimo organizaci. GMPC ve většině případů získává své zaměstnance následujícími způsoby:

- inzerce na pracovních portálech (prace.cz a jobs.cz),
- inzerce na sociálních sítích,
- veletrhy pracovních příležitostí.

Jedná-li se o specializované pozice (např. firemní právník, vývojář aplikací apod.), pak společnost získává zaměstnance přímým oslovením jedince nebo pomocí tzv. referenčních programů. Referenční program je metoda získávání zaměstnanců, kdy je stávajícímu zaměstnanci nabídnuta finanční odměna za doporučení odborníka. Dříve společnost také spolupracovala s personálními agenturami, nicméně v současné době jejich služeb nevyužívá. V méně častých případech se uchazeči nabízejí sami tak, že zanechají na recepci svůj životopis. U seniorních pozic (např. team leader) dává vedení přednost interním zaměstnancům, kteří mají zkušenosti s prací ve společnosti. Pokud se zaměstnanci nedaří na původní pozici, na kterou byl přijat, bývá mu v některých případech nabídnuta možnost uplatnění na jiné pozici.

### **Výběrové řízení**

Výběrové řízení obvykle probíhá ve dvou základních kolech. První kolo probíhá formou inteligenčních a jazykových testů. Druhé kolo je formou osobních pohovorů s budoucími zaměstnanci. Team leader i personalistka jsou přítomni při druhém kole osobního pohovoru. Team leader posuzuje nezbytné znalosti a dovednosti uchazečů (např. programování, práce s MS Office atp.). Personalistka se zaměřuje na osobnostní charakteristiky daného jedince.

GMPC upřednostňuje během procesu výběru zaměstnanců především tyto metody:

- posouzení životopisu,
- testy pracovní způsobilosti,
- výběrový pohovor,
- lékařské vyšetření a výpis z rejstříku trestů,
- přijetí pracovníka na zkušební dobu.

## **Adaptace nových zaměstnanců**

Formální součástí adaptačního procesu je seznámení nového zaměstnance s podnikovou kulturou. První den stráví zaměstnanci s personalistkou, která je provede po podniku, seznámí s všeobecnými pravidly, vysvětlí organizační strukturu a roční cyklus práce. Dále jsou zaměstnanci seznámeni se základními pravidly BOZP, umístěním hasičských přístrojů a únikových východů. Každý nový zaměstnanec je povinen přečíst a podepsat interní směrnice a etický kodex společnosti. Novým zaměstnancům je poskytnut tzv. handbook, což je příručka s fotografiemi a stručným popisem práce všech zaměstnanců v GMPC. Je zde například uvedeno, na koho se obrátit v případě technických problémů s počítačem. Zpravidla se nový zaměstnanec také účastní vstupního školení, během kterého je představena společnost a její produkty.

Přibližně dva týdny před koncem zkušební doby je domluvena schůzka s team leadrem, personalistkou a novým zaměstnancem. Účelem tohoto sezení je zjistit potenciální problémy s adaptací a včas je vyřešit. Také je zde snaha o to, aby se zaměstnanec cítil žádaný ve společnosti a vydržel zde co nejdéle.

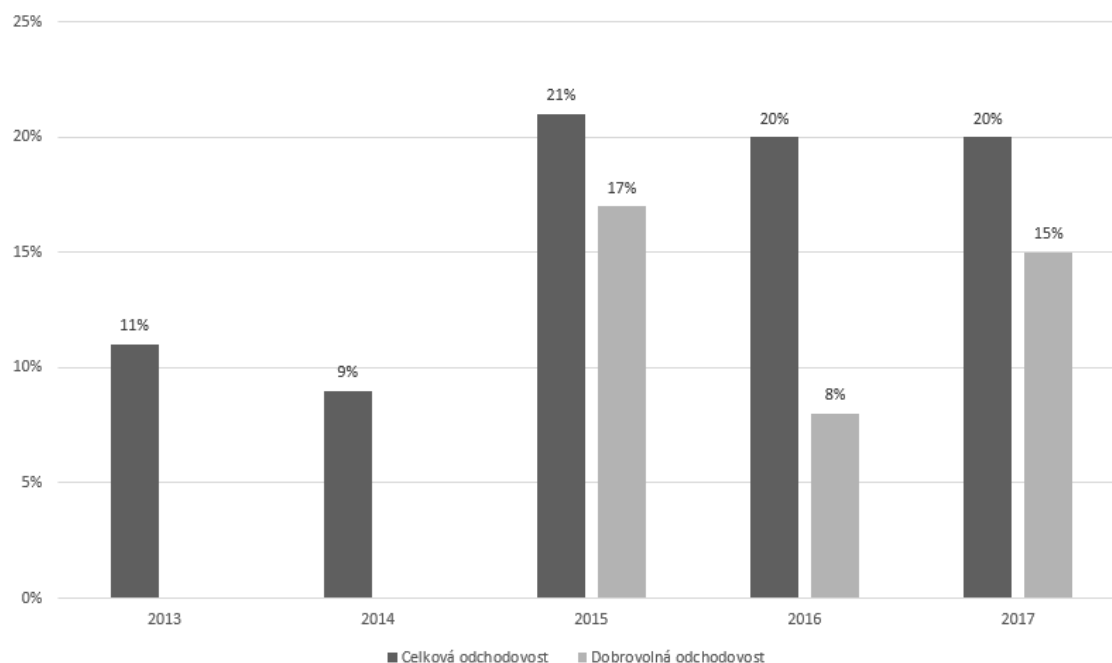
## **Ukončování pracovního poměru**

Při ukončování pracovního poměru vede personalistka výstupní rozhovor se zaměstnancem a zjišťuje důvody odchodu. Zaměstnanec vyplňuje výstupní dotazník, kde se zjišťují následující informace:

- kdy nastalo rozhodnutí odejít z podniku,
- důvody odchodu (plat, jiná pracovní nabídka, rodinné důvody, osobní důvody, nespokojenost, návrat ke studiu, přemístění, zdravotní problémy, benefity, překážky v práci),
- názor na kvalitu zaškolení,
- pracovní vztah s nadřízeným,
- pracovní vztah s ostatními kolegy,
- pracovní zatížení a celková spokojenost s danou pozicí,
- návrhy na zlepšení.

Jedním z hlavních personálních cílů GMPC je snižování fluktuace zaměstnanců. Z toho důvodu se sledují důvody odchodů zaměstnanců. Mezi nejčastější důvody patří platové ohodnocení a nedostačující benefity. Vedení GMPC proto vede neustálý boj o navyšování mezd s mezinárodním vedením společnosti Korn Ferry Hay Group. Nejčastější navrhované benefity, které ve společnosti dle odchodících zaměstnanců chybí, jsou příspěvky na životní či penzijní připojištění. V níže uvedeném grafu jsou znázorněny metriky fluktuace od finančního roku 2013 do finančního roku 2017. Od roku 2013 je měřena pouze celková odchodovost. V roce 2015 se začala sledovat také dobrovolná odchodovost.

Graf č. 5: Metriky fluktuace GMPC (v %)



Zdroj: vlastní zpracování dle [26], 2017

Do dobrovolné odchodovosti jsou započítáni pouze zaměstnanci, kteří odešli na základě vlastního rozhodnutí. V celkové odchodovosti jsou k dobrovolné odchodovosti navíc započítáni zaměstnanci, kteří byli propuštěni ze strany zaměstnavatele nebo odešli na mateřskou dovolenou. Je vidět, že od roku 2015 se celková fluktuace velmi zvýšila. V Plzeňském kraji je od roku 2015 velmi nízká nezaměstnanost a firmy proto vedou velký boj o zaměstnance. V roce 2016 je vidět velký propad v dobrovolné odchodovosti z důvodu výrazného plošného navýšení mezd. Nicméně nyní je dobrovolná fluktuace téměř na stejné úrovni jako předtím.

Mezi odbornými pracovníky, experty a pracovníky na vyšších pozicích je fluktuace o poznání nižší než u pracovníků na nižších pozicích.

## **Odměňování**

Odměňování lze rozdělit do tří základních kategorií – *základní mzda*, *bonusy* a *benefity*. Základní mzdou pro většinu zaměstnanců je mzda časová. Na některých pozicích se setkáváme také se mzdou podílovou. Nárok na bonus mají pouze zaměstnanci, kteří pracují na hlavní pracovní poměr. Bonus se vyplácí jednou za rok ve formě třináctého platu. Poskytnutí bonusů dále záleží na splnění rozpočtu společnosti jako celku a zároveň výkonu dané pobočky, která musí splnit alespoň 90 % daného rozpočtu. Pokud jsou tyto podmínky splněny, přichází na řadu individuální hodnocení zaměstnance. Zaměstnanec je ohodnocen na základě plnění stanovených cílů známkou od 2 do 4. Většina zaměstnanců je ohodnocena známkou 3, která představuje jeden plat navíc. Pokud zaměstnanec plní své cíle nad rámec možností, může být ohodnocen známkou 4, která představuje bonus v podobě 2 platů navíc. Pokud naopak nepracuje dostatečně, může být ohodnocen známkou 2, která nepředstavuje žádný plat navíc.

Nástupní mzda je formálně pro všechny stejná. Vyšší může být pouze v případě ojedinělého nadání, perfektního splnění požadavků nebo pokud zájemce nadstandardně ovládá práci se specializovanými programy. K tomuto navýšení však dochází velmi vzácně.

V rámci tržního oceňování mezd je aplikována Korn Ferry Hay Group metodologie. GMPC využívá matici založenou na stupních, kdy každé pozici je přiřazen určitý stupeň v závislosti na kompetencích zaměstnance. Mzdy jsou pak nastaveny pro jednotlivé pozice a stupně dle dat o firmách v kraji. Cílem politiky odměňování GMPC je být konkurenceschopný na plzeňském trhu práce. Na základě vlastních výzkumů společnosti, lze považovat v současné době systém odměňování za odpovídající.

Mezi benefity, které společnost poskytuje, můžeme zařadit:

- notebook (částečně pro osobní záležitosti),
- mobilní telefon s neomezeným tarifem (od určité úrovně seniority),
- pružná pracovní doba,
- stravenky,
- Flexipassy (poukázky na sport a zábavu),

- týden dovolené navíc,
- sick days (5 placených dní, které může zaměstnanec využít místo dovolené v případě nečekané události),
- občerstvení na pracovišti (káva, nápoje, ovoce a zelenina),
- možnost práce z domova,
- výuka cizího jazyka (hodina anglického jazyka 1x týdně započítaná do pracovní doby).

### **Vzdělávání zaměstnanců**

Tréninkový program ve společnosti probíhá na 3 úrovních.

1. základní trénink/trénink základních dovedností
2. samostudium
3. hromadné tréninky

*Základní trénink* je soubor znalostí potřebný ke zvládnutí běžné práce. Tento trénink může zahrnovat specifickou práci dané pracovní pozice (práce se SAP systémem v administrátorském týmu, trénink základních dovedností v MS Excel pro tým analytiků atd.). Tyto tréninky jsou většinou organizovány v rámci týmu jednotlivými kolegy.

Všichni zaměstnanci jsou plně podporováni v *samostudiu*. Jedná se o získávání nových dovedností např. v práci s excelelem či zlepšování úrovně anglického jazyka.

*Hromadné tréninky* se zaměřují na určitou specifickou oblast. Tyto tréninky jsou vedeny některým ze specialistů pro daný obor. Jedná se například o práci s daty v relačních databázích (výuka SQL).

Personalistka plánuje zavést další úroveň tréninků, které budou zaměřeny na zvládnutí stresu, psychohygienu, komunikaci či efektivní řízení svého času (time management).

### **Komunikace**

Společnost využívá ke komunikaci řadu online nástrojů jako Skype for Business, MS Outlook, firemní intranet a firemní sociální síť Yammer. Komunikace s pobočkami v ostatních zemích probíhá kromě klasické emailové a telefonické komunikace také pomocí online webinářů a videohovorů. Uvnitř plzeňské pobočky probíhá osobní komunikace ve formě pravidelných meetingů. Komunikace mezi týmy je velmi

důležitá. Pokud je jeden tým málo vytížený, musí spolupracovat s ostatními a pomoci týmu, který je naopak přetížený.

### **Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance může být povinná z hlediska platné legislativy a dobrovolná nad rámec zákona. Do povinné péče o zaměstnance patří například BOZP. Každý nově přijatý zaměstnanec podepisuje při nástupu do GMPC podpisový arch, který si musí povinně pročíst. Jsou v něm uvedeny veškeré náležitosti spojené s bezpečností práce. Jednou ročně probíhá ve společnosti školení na téma BOZP pod záštitou externího pracovníka. Toto školení je povinné pro všechny zaměstnance a na konci tohoto školení musí každý pracovník potvrdit účast svým podpisem. Z důvodu sedavého zaměstnání je v GMPC také kladen důraz na správnou ergonometrii. V příručce, kterou dostane každý nový zaměstnanec, je velmi detailně definován správný sed u počítače. Cílem je předejít bolestem šíje, hlavy a zad či poruše zraku. Mezi další zákonnou péčí o zaměstnance lze zahrnout například příspěvek na stravovací poukázky.

Společnost se snaží stále zlepšovat péči o zaměstnance nad rámec platné legislativy. GMPC klade velký důraz na příjemné organizační klima. Zaměstnanci mají možnost zahrát si v práci stolní fotbal, šipky či deskové hry. Dvakrát ročně je pro všechny zaměstnance uspořádán firemní team building. Zaměstnanci, kteří potřebují pečovat o děti nebo jsou nemocní, mají možnost pracovat z domova.

### **Rozvoj zaměstnanců**

Na začátku roku si každý zaměstnanec se svým team leadrem stanoví cíle, kterých by rád dosáhl. Tyto cíle zahrnují:

- krátkodobý karierní rozvoj,
- dlouhodobý karierní rozvoj,
- rozvojové cíle,
- výkonové cíle.

*Krátkodobý karierní rozvoj* definuje to, čeho by chtěl zaměstnanec dosáhnout během následujícího roku. *Dlouhodobý karierní rozvoj* představuje to, čemu by se zaměstnanec rád věnoval v životě. Na základě těchto dvou částí se podnik snaží zapojit zaměstnance do projektů či formovat jejich zaměření tak, aby se posouvali požadovaným směrem.

Je třeba podporovat to, v čem zaměstnanci vynikají. Oblast zaměřená na *rozvojové cíle* stanovuje, co by se měl zaměstnanec naučit v následujícím roce. *Výkonové cíle* pak definují, jak by měl zaměstnanec pracovat, aby došlo ke spokojenosti vedení.

### **Hodnocení pracovní výkonnosti**

Proces hodnocení se uskutečňuje prostřednictvím tří setkání zaměstnance s team leadrem, a to na počátku, v polovině a na konci roku. Na začátku roku si každý zaměstnanec s pomocí team leadera stanovuje cíle, kterých chce během roku dosáhnout. V polovině roku dochází k hodnocení cílů stanovených na počátku roku. Zaměstnanec vyhledává a koriguje svá slabá místa. Na konci roku se na základě hodnocení stanovuje dosažené skóre splnění cílů. Hodnocení probíhá na základě známkování konzultantů, nadřízeného, pracovníků na obdobné pozici, ale i vlastního. Známkování slouží ke zpětné vazbě a také je východiskem pro výpočet částky bonusu či přírůstku mzdy zaměstnance v dalším roce. Pokud je vedení spokojeno s výkonem pracovníka, mzda se mu na začátku roku navyšuje.

### **Rozvoj manažerů**

Ve společnosti žádný program rozvoje managementu není zaveden a není do budoucna plánovaný. V práci panuje přátelská atmosféra a příjemné klima. Lidé z managementu se vzájemně podporují a spolupracují.

Také v oblasti výběrových rozhovorů existuje prostor pro zlepšení. GMPC neorganizuje žádné tréninky pro vedení výběrových rozhovorů. Vedoucí pracovníci nejsou školeni ani na vedení hodnotícího pohovoru s podřízenými. Dostávají pouze rady a tipy od zkušenějších kolegů.

#### **4.5.5 Personální informační systém**

Ve společnosti je nově implementován podnikový informační systém SAP. Řízení lidských zdrojů využívá modul HCM (Human Capital Management). HCM systém umožňuje HR specialistům využívat nástroje pro efektivní řízení lidských zdrojů a sledování stavu lidských zdrojů. Nástroje mohou být například pokročilá analýza dat, možnosti dynamické zpětné vazby zaměstnanců, propojení informací s obchodními výsledky, hodnocení produktivity apod.

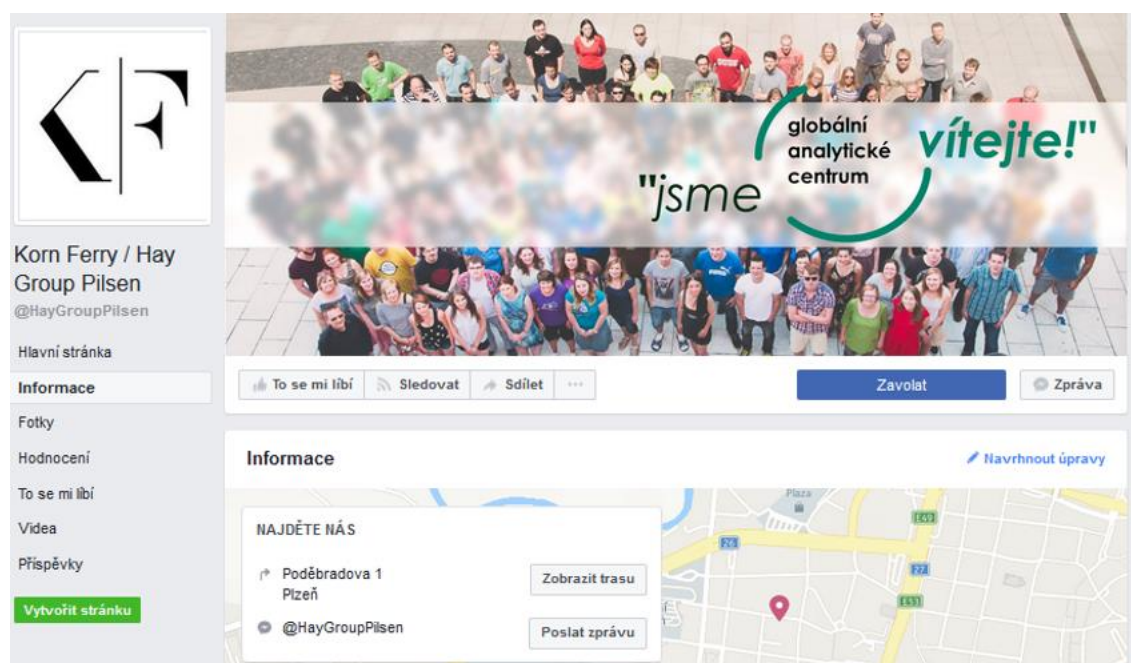
## 4.6 Využití sociálních sítí ve společnosti

Společnost GMPC v personálním řízení využívá sociální sítě Facebook, Yammer a Skype. Je zde uveden způsob, jakým sociální sítě využívá a činnosti, ke kterým sociální sítě využívá.

### 4.6.1 Facebook

Společnost využívá sociální síť Facebook k účelům HR marketingu, inzerci pracovních míst a ověřování informací o uchazečích. Procesní centrum GMPC má zřízenou firemní stránku na sociální síti Facebook. Firemní profil je zobrazen na obrázku níže.

Obr. č. 6: Facebook – firemní stránka GMPC



Zdroj: [27], 2017

### HR marketing

Hlavním cílem firemní stránky na síti Facebook je ukázat externím kandidátům atmosféru v GMPC. Aktivita na firemním profilu přispívá k plnění jednoho z personálních cílů – *být uznávaným a žádaným zaměstnavatelem v regionu*. Odkaz na firemní stránku se nachází na letáčích a na inzerátech, které jsou zveřejněny na pracovních portálech jobs.cz a prace.cz. Cílem je, aby kandidáti mohli firemní stránku najít a prohlédnout si ji. Příspěvky na podnikovém profilu by měli zvýšit atraktivitu GMPC jako zaměstnavatele. Na obrázku níže je zobrazen příklad firemních



příspěvků, které zvyšují atraktivitu. Na prvním příspěvku jsou fotografie společné podnikové snídaně, která byla uspořádána na počest návštěvy významného globálního manažera. Druhý příspěvek demonstruje pracovní den analytika v GMPC.

Obr. č. 7: Facebook - ukázka příspěvků GMPC



Zdroj: [27], 2017

Kromě příjemné a přátelské atmosféry v GMPC chce firma prostřednictvím Facebooku ukázat kandidátům či stávajícím zaměstnancům možnosti, které v podniku mají. Jsou zde například zveřejněny rozhovory se zaměstnanci původem z GMPC, kteří nyní pracují v zahraničních pobočkách podniku.

Na profilu společnosti bývají zveřejněny fotografie či videa z práce, firemních akcí, večírků, teambuildingu apod. Zaměstnanci podepisují písemný souhlas se zveřejňováním fotografií v rámci intranetu, internetu a sociálních médií. Pokud svůj souhlas písemně nevyjádří, nesmí podnik jejich fotografie na profilu společnosti zveřejnit.

## Sdílení pracovních inzerátů

Facebook je také využíván pro sdílení pracovních inzerátů na firemní stránce. Někteří zaměstnanci sdílí pracovní inzerát na svém osobním profilu a tak se dostane do většího okruhu lidí. Příklad pracovního inzerátu na firemní stránce je uveden níže.

Obr. č. 8: Facebook - pracovní inzerát (1)

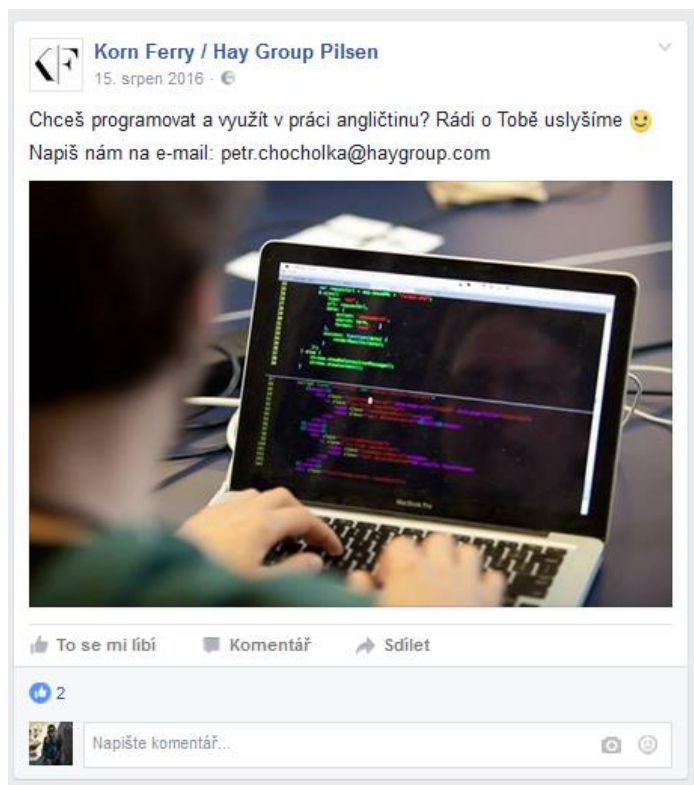


Zdroj: [27], 2017

V některých případech je potřeba zacílit na větší skupinu lidí. Jedná se například o pracovní pozice různých specialistů (např. programátorů). V tomto případě si podnik platí cílenou reklamu. Pracovní inzerát se pak ukazuje cílové skupině v tomto segmentu. Cílová skupina jsou lidé mezi 22 a 27 lety z města Plzeň. Dále mohou být přidána specifická kritéria, která závisí na dané pozici.

Na níže uvedeném obrázku je zobrazen pracovní inzerát na pozici programátora. Na tento inzerát byla použita cílená reklama na Facebooku.

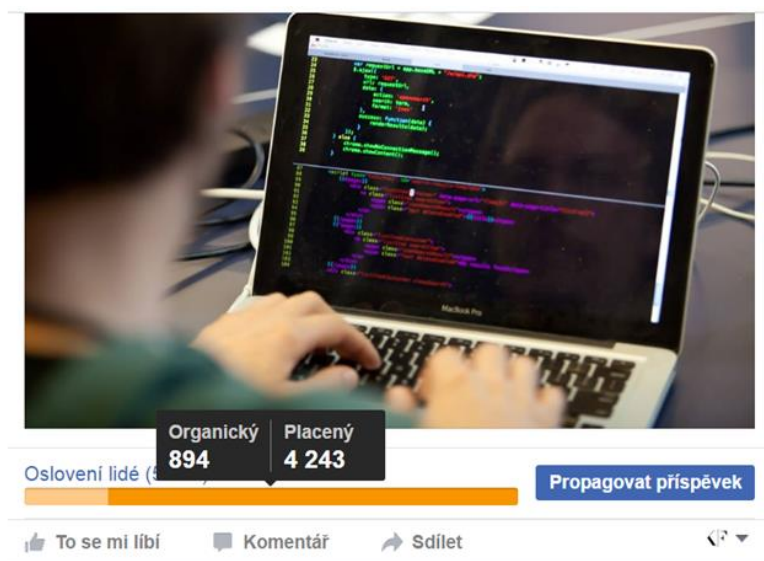
Obr. č. 9: Facebook – pracovní inzerát (2)



Zdroj: [27], 2017

Celkový dosah inzerátu byl 5137 uživatelů. Celkový dosah příspěvku znamená, kolika lidem se příspěvek zobrazil. Pokud je využita placená cílená reklama pro propagaci inzerátu, člení se celkový dosah na organický a placený. *Organický dosah* je celkový počet osob, kterým se inzerát zobrazil prostřednictvím neplacené distribuce. *Placený dosah* je celkový počet lidí, kterým se příspěvek zobrazil jako výsledek placených reklam. Správce firemní stránky může vidět na podnikovém profilu, kolik lidí bylo osloveno organicky a kolik prostřednictvím placené propagace. Na následujícím obrázku je vidět členění na organický a placený dosah u inzerátu na pozici programátora. Prostřednictvím placené reklamy bylo osloveno 82,6 % lidí (4 243). Zbylým 17,4 % lidí (894) se tento příspěvek zobrazil organicky.

Obr. č. 10: Facebook – propagace inzerátu



Zdroj: [27], 2017

## Statistiky

Firemní stránka má v současné době 301 fanoušků. K většímu nárůstu fanoušků Facebookové stránky došlo při propagaci cílené reklamy na pozici programátora. Nárůst je vidět v grafu níže na přelomu dubna a května 2016. Tento graf je k dispozici správcům firemního profilu přímo ve statistikách.

Graf č. 6: Vývoj počtu fanoušků firemního profilu na síti Facebook

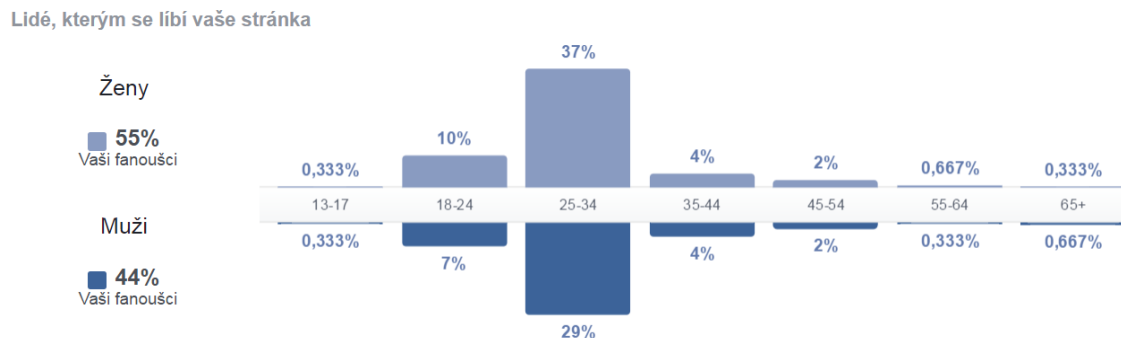


Zdroj: [27], 2017

Další graf, který poskytuje statistiky Facebooku, ukazuje skladbu fanoušků firemní stránky. Největší skupinu tvoří lidé mezi 25 – 34 lety, z toho 37 % tvoří ženy a 29 %

muži. Cílová skupina potenciálních uchazečů jsou absolventi škol a mladí lidé bez praxe. Skladba fanoušků tedy odráží cílovou skupinu kandidátů.

Graf č. 7: Složení fanoušků firemní stránky na síti Facebook



Zdroj: [27], 2017

Ze statistik sítě Facebook lze dále zjistit, odkud fanoušci pochází a jakým jazykem hovoří. Většinu fanoušků, tvoří lidé z Plzně a okolí, což je cílová skupina potenciálních uchazečů.

Tab. č. 1: Umístění a jazyk fanoušků firemní stránky na síti Facebook

Země	Vaši fanoušci	Město	Vaši fanoušci	Jazyk	Vaši fanoušci
Česká republika	240	Plzeň, Plzeň Region	173	čeština	212
Spojené království	8	Prague, Prague	16	angličtina (USA)	35
Francie	6	Paris, Île-de-France	5	Angličtina (Spojené král...	17
Argentina	6	London, England	4	španělština	14
Spojené státy americké	6	Mexico City, Distrito Fe...	4	slovenština	6
Mexiko	4	Zatec, Ústí nad Labem ...	3	ruština	4
Spojené arabské emiráty	4	Starý Plzeňec, Plzeň R...	3	francouzština (Francie)	3
Kostarika	3	Nepomuk, Plzeň Region	3	holandština	3
Španělsko	2	Losiná, Plzeň Region	3	litevština	2
Slovensko	2	Dubai, Dubai	3	angličtina (pirátská)	1

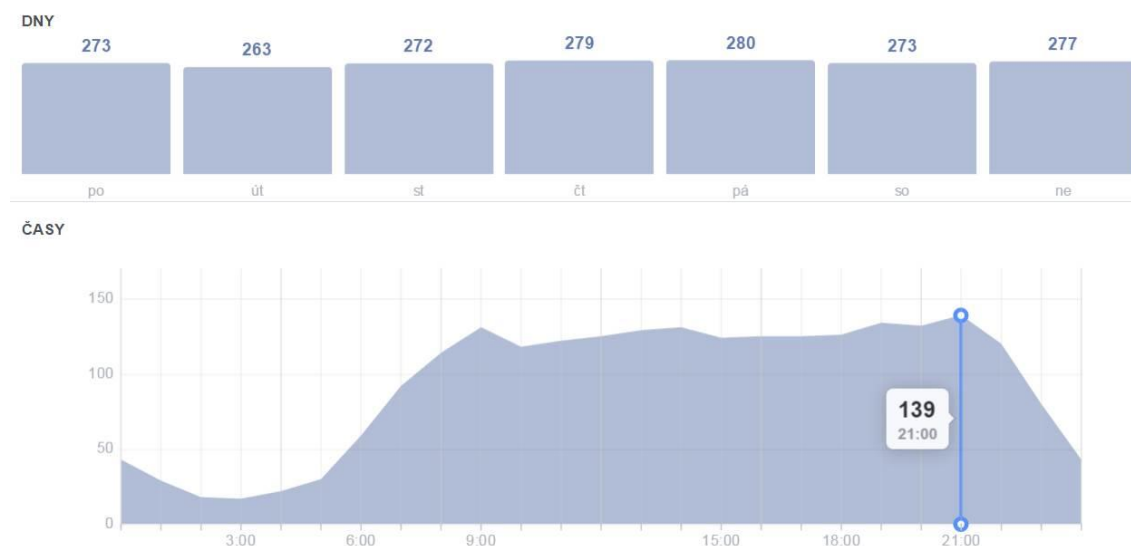
Zdroj: [27], 2017

Další zajímavá statistika ukazuje průměrný počet fanoušků na dané stránce v jednotlivé časy během celého dne. Díky této statistice je možné zjistit, kdy bývá na stránce nejvíce lidí a kdy je tedy dobré sdílet příspěvky či pracovní inzeráty. Nejvíce lidí zde bývá okolo 9 hodiny ráno a 9 hodiny večer.



Dále je zde také vidět průměrný počet lidí na stránce v jednotlivé dny v týdnu. Průměrný počet lidí během jednotlivých dní v týdnu je téměř vyrovnaný a pohybuje se mezi 260 a 280 uživateli.

Graf č. 8: Průměrný počet lidí během jednotlivých dní v týdnu a jednotlivých hodin během dne na firemním profilu

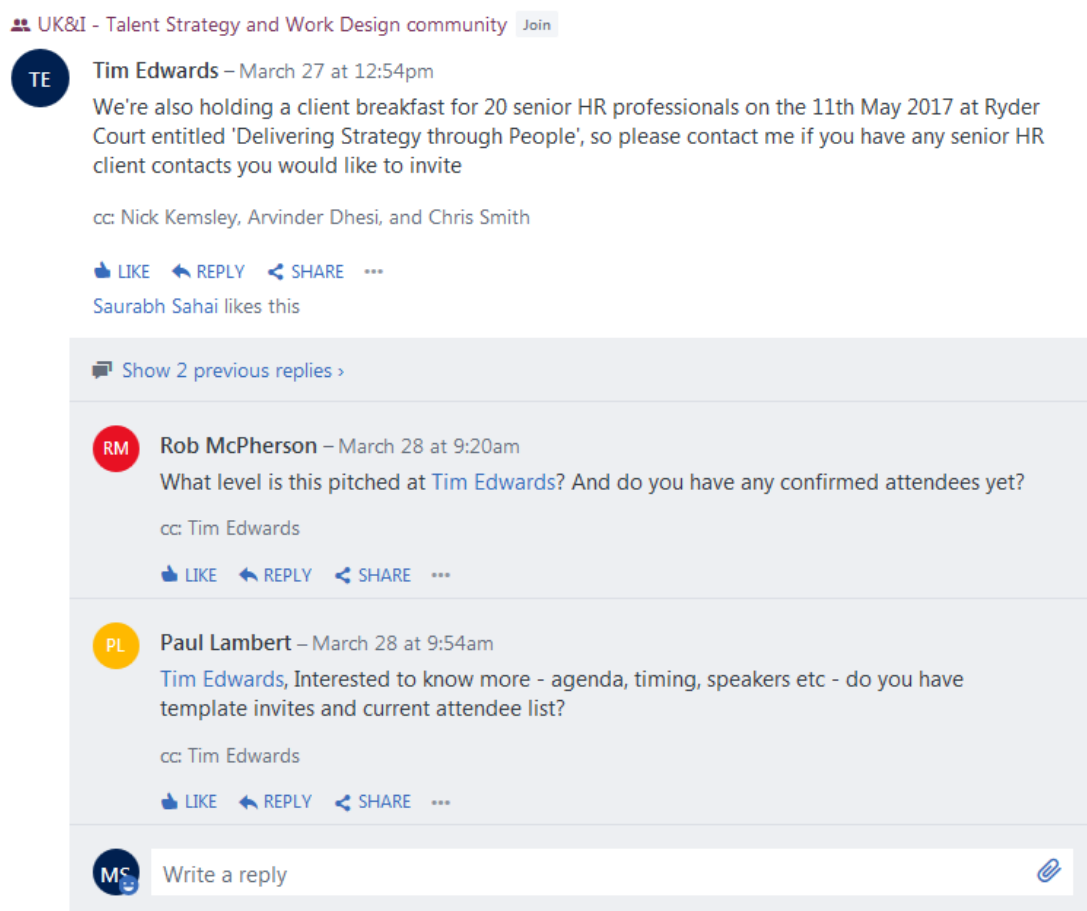


Zdroj: [27], 2017

#### 4.6.2 Yammer

Yammer je podniková interní sociální síť. Umožňuje spojit se s lidmi v celé organizaci, sdílet informace mezi týmy a organizovat projekty a nápady. Síť je v Korn Ferry Hay Group využívána především pro komunikaci napříč pobočkami po celém světě. Lidé tak mají možnost lépe poznat své kolegy z cizích zemí, se kterými spolupracují. Zaměstnanci síť mohou využívat k práci a organizování pracovních projektů či k nepracovnímu poznání ostatních kolegů. V období vánoc je v téměř každé pobočce uspořádán firemní večírek. Jednotlivé pobočky pak sdílí fotografie svého vánočního večírku na této síti. Dále například kolegové z jednotlivých kanceláří sdíleli na této síti výhled ze své kanceláře a soutěžili o ten nejlepší. Příklad pracovního příspěvku na síti Yammer je vidět na obrázku níže. Kolega z Velké Británie má za úkol uspořádat firemní snídani pro klienty. Na interní síti sdílí tento fakt, aby měli ostatní kolegové možnost pozvat své klienty na tuto událost.

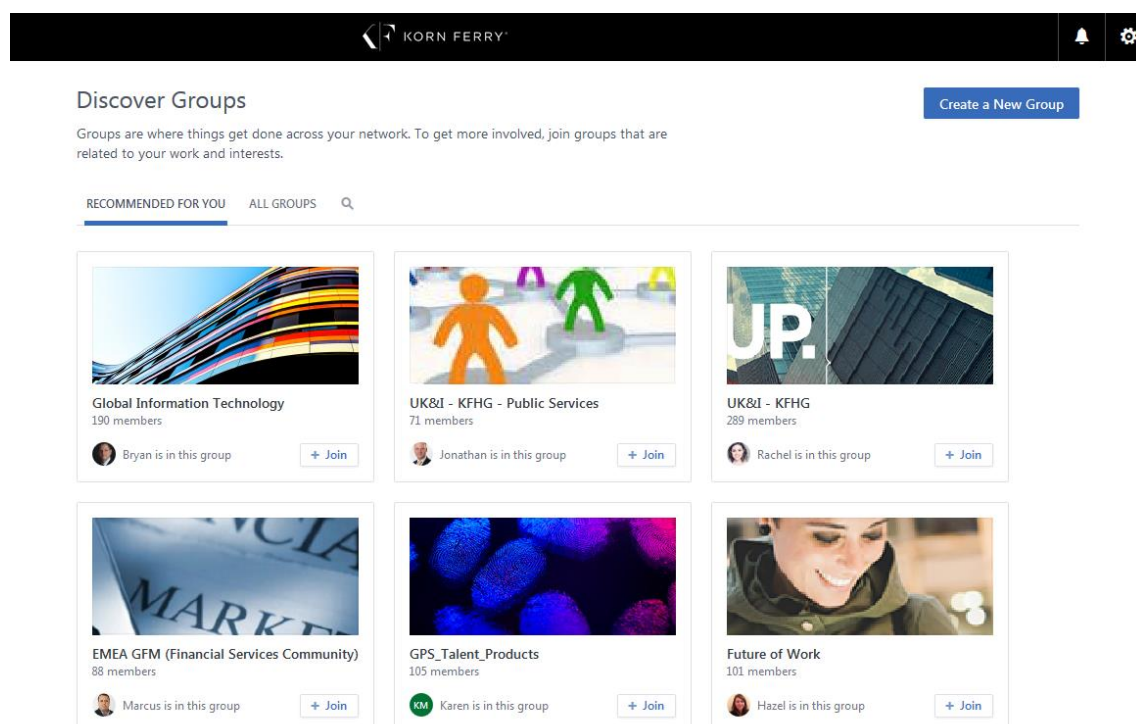
### Obr. č. 11: Yammer – ukázka interního příspěvku na síti



Zdroj: [28], 2017

Zaměstnanci společnosti také velmi často využívají skupiny na síti Yammer. Skupiny jsou vytvořené pro jednotlivé projekty. Na projektech často spolupracují zaměstnanci z více zemí. Není tedy možné pořádat pravidelné osobní setkání. Na síti mohou o projektu diskutovat, sdílet různé dokumenty a materiály. Příspěvky v dané skupině jsou viditelné pouze pro zaměstnance, kteří jsou součástí daného projektu. Skupiny se mohou vytvářet také pro jednotlivé týmy. Umožňují danému týmu online prostor pro komunikaci. Skupiny poskytují snadnou cestu pro zapojení každého zaměstnance napříč společnostmi, sdílení vědomostí a spolupráci. Na následujícím obrázku je příklad některých skupin v rámci interní podnikové sítě Yammer ve společnosti Korn Ferry Hay Group.

Obr. č. 12: Skupiny na síti Yammer



Zdroj: [28], 2017

#### 4.6.3 Skype

Pro interní komunikaci v rámci plzeňské pobočky je využíván komunikační program od MS Office – Skype for Business. V tomto programu má každý k dispozici veškeré kontakty jak z plzeňské pobočky GMPC, tak z celého podniku Korn Ferry Hay Group. Zaměstnanci si mohou navzájem posílat zprávy, videa, obrázky, sdílet obrázkovku či telefonovat. Každý zaměstnanec musí být online na síti Skype během své pracovní doby, aby byl k zastížení. Zaměstnanci si svou aktivitu zadávají pomocí statusů. Pokud jsou na pracovní schůzce nebo jsou zaneprázdněni, mohou to dát najevo pomocí statusu a nebudou rušeni. Týmy, které mají své členy napříč více státy, mohou pomocí videokonferencí na síti Skype pořádat pravidelné meetingy.

#### 4.7 Shrnutí

V kapitole byla představena společnost Korn Ferry Hay Group a její procesní centrum GMPC. Byla zde charakterizována strategie společnosti, její produkty, organizační struktura a kooperace mezi Korn Ferry Hay Group a procesním centrem. Druhá polovina kapitoly se soustředí na personální strategii a činnosti personálního



managementu ve společnosti. Hlavní personální cíle GMPC jsou zvyšování spokojenosti zaměstnanců, snižování celkové fluktuace, zlepšování kvalifikace zaměstnanců a zvyšování své atraktivity jako zaměstnavatele. Na základě provedeného auditu personálních činností byl objeven prostor pro zlepšení v oblasti plánování budoucích pracovních pozic a také v rozvoji manažerů. Společnost v současné době nemá zavedené žádné tréninky hodnotících pohovorů, výběrových pohovorů či tréninky zaměřené na řízení a komunikaci pro manažery. Naopak velmi dobře si vede v oblasti odměňování.

Poslední část této kapitoly zkoumá využívání sociálních sítí ve společnosti. Nejvíce společnost pro řízení lidských zdrojů využívá sociální síť Facebook. Cílem firemní stránky na Facebooku je ukázat potenciálním uchazečům atmosféru v podniku a zvýšit tak atraktivitu GMPC jako zaměstnavatele. Kromě příjemné a přátelské atmosféry v GMPC chce firma prostřednictvím Facebooku ukázat kandidátům či stávajícím zaměstnancům možnosti, které v podniku mají. Kromě HR marketingu je Facebook využíván také pro sdílení pracovních inzerátů. K interní komunikaci společnost využívá interní sociální síť Yammer a nástroj Skype for Business.

## **5 SROVNÁNÍ PODNIKU S VYBRANOU SKUPINOU PODNIKŮ NA ZÁKLADĚ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

Z důvodu vypracování diplomové bylo zorganizováno dotazníkové šetření, které analyzuje současné využívání sociálních sítí v HR. Celkem bylo osloveno 194 personalistů z České republiky. Dotazník zodpovědělo 67 respondentů. Dotazník byl vytvořen prostřednictvím služby Google Forms, která umožňuje vytvářet, analyzovat a vyhodnocovat průzkumy. Dotazník je možné najít v příloze diplomové práce.

Personalistka společnosti GMPC také zodpověděla tento dotazník. V následující kapitole tedy porovnáme, jakým způsobem jsou využívány sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů v GMPC oproti konkurenčním společnostem na českém trhu práce.

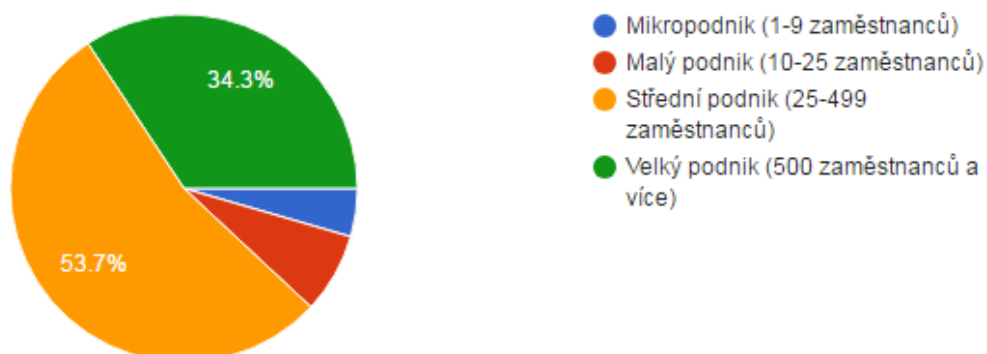
### **5.1 Struktura dotazovaných společností**

Plzeňské procesní centrum GMPC má 240 zaměstnanců, patří tedy mezi střední podniky. Společnost spadá do soukromého sektoru. Z hlediska získávání uchazečů je pro personální oddělení téměř jakákoli společnost brána jako konkurence. V této podkapitole je stručně vymezena struktura dotazovaných společností.

#### **Velikost**

Většinu dotazovaných podniků tvoří střední a velké společnosti. Důvod je ten, že byly dotazovány především společnosti, které mají své personální oddělení nebo alespoň personalistu a mají tedy zaveden nějaký personální systém. Podrobnější skladba dotazovaných podniků z hlediska velikosti je vidět v následujícím grafu.

Graf č. 9: Velikost dotazovaných podniků

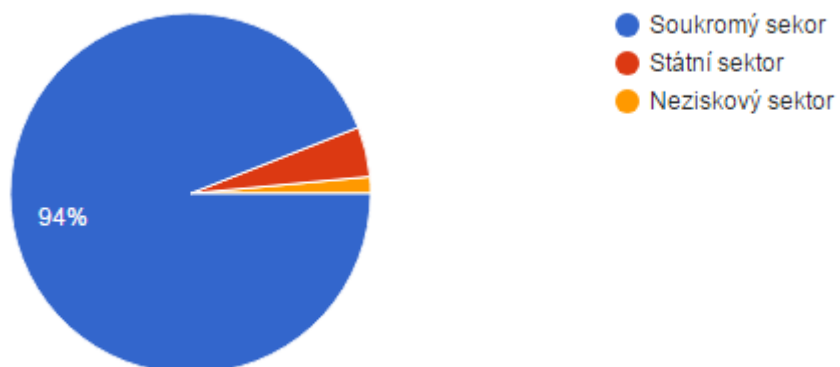


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### Sektor

Celkem 94 % dotazovaných společností spadá do soukromého sektoru stejně jako společnost GMPC. Pouze 4 respondenti patří do státního sektoru a 1 společnost spadá do sektoru neziskového.

Graf č. 10: Struktura sektorů dotazovaných podniků



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

## 5.2 Vyhodnocení otázek

V následující sekci jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky z dotazníku. První tři otázky jsou stejné pro všechny respondenty. Počet společností u prvních tří otázek je tedy 67. Další otázky jsou podmíněné tím, zda společnost sociální síť v HR využívá nebo ne.

Otázky 4, 5 a 6 jsou určené společnostem, které sociální sítě v HR využívají. Tuto sekci zodpovídalo 38 společností. Zbylých 29 společností sociální sítě nevyužívá. Těmto společnostem je určena poslední otázka, která zjišťuje důvody nevyužívání sociálních sítí v HR.

### **5.2.1 Způsob získávání nových zaměstnanců**

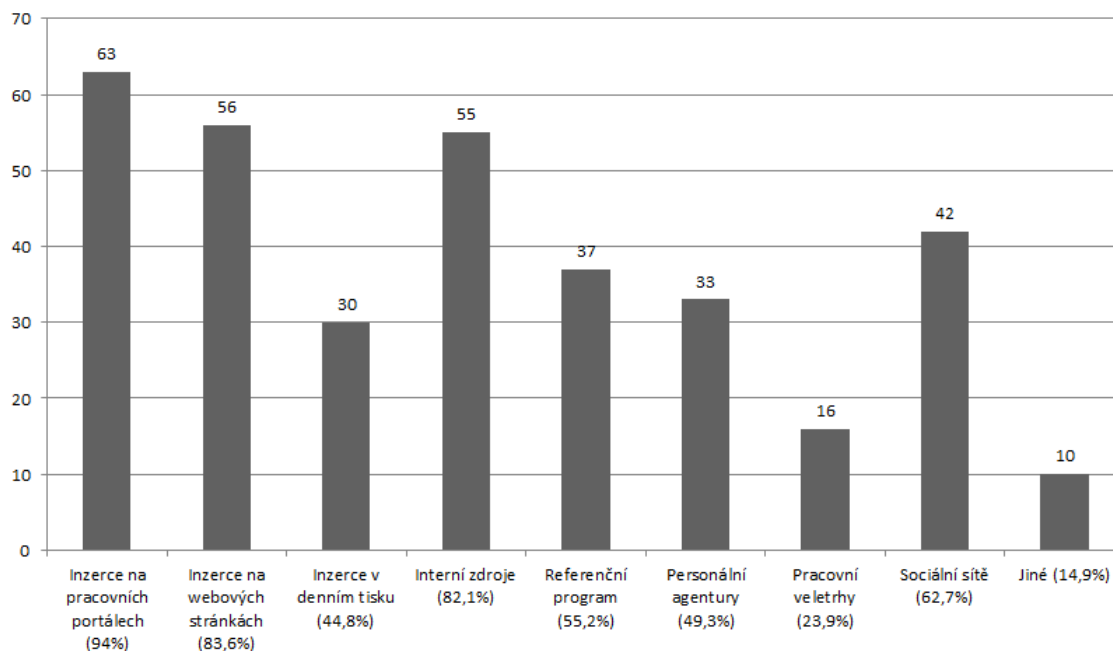
První otázka zjišťuje, jakým způsobem dotazované společnosti získávají do své společnosti zaměstnance. Respondenti měli možnost vybrat více než jednu odpověď. Drtivá většina společností (94 %) získává zaměstnance prostřednictvím inzerce na pracovních portálech, jako jsou jobs.cz či prace.cz. Společnost GMPC využívá tuto možnost získávání zaměstnanců nejčastěji. Mezi další nejčtenější metody získávání zaměstnanců patří – inzerce na webových stránkách, získávání zaměstnanců z cizích zdrojů a získávání zaměstnanců přes sociální sítě. Některé společnosti využívají služeb personálních agentur, poskytují odměnu zaměstnancům za doporučení vhodného uchazeče (referenční programy) a prezentují se na veletrhu pracovních příležitostí. Celkem 10 společností také odpovědělo, že využívají specifické metody získávání zaměstnanců. Jedná se například o spolupráci se školami na projektech či na tvorbě diplomových prací, aktivní vyhledávání uchazečů na pracovních portálech, reklama na vozidlech MHD a v rádiu, roznos letáků s nabídkou zaměstnání atd.

Společnost GMPC získává zaměstnance prostřednictvím následujících metod:

- inzerce na pracovních portálech,
- interní zdroje (pokud se jedná o seniorní pozici),
- referenční programy (odměna zaměstnanci za doporučení odborníka),
- veletrhy pracovních příležitostí,
- sociální sítě.

Společnost tedy získává zaměstnance stejným způsobem jako většina dotazovaných podniků. Vzhledem k tomu, že cílová skupina uchazečů jsou absolventi vysokých škol, bylo by dobré zavést spolupráci se školami na projektech, jako to dělají některé konkurenční společnosti.

Graf č. 11: Způsob získávání nových zaměstnanců

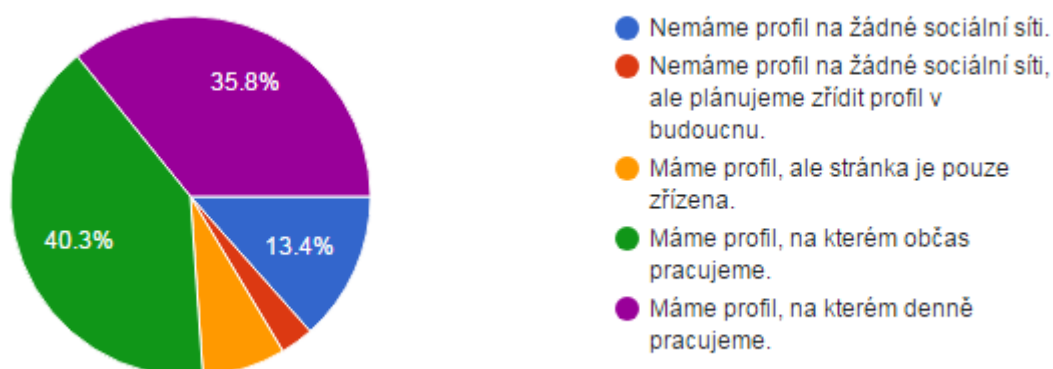


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 5.2.2 Firemní stránka na sociálních sítích

Účelem této otázky bylo zjistit, zda mají společnosti zřízen firemní profil alespoň na některé ze sociálních sítí. Jak již bylo řečeno dříve společnost GMPC má firemní stránku na síti Facebook, na které občas pracuje a sdílí příspěvky. Stejnou odpověď vybralo 40,3 % dotazovaných společností. Drtivá většina podniků má v dnešní době zřízen firemní profil na některé sociální síti. Dle tohoto průzkumu se jedná o 83,6 % podniků. Z toho 35,8 % podniků na firemním profilu denně pracují a sdílejí příspěvky, 40,3 % podniků na svém profilu občas pracují a 7,5 % podniků mají profil pouze vytvořen, avšak nepracují na něm. Zbylých 16,4 % společností zatím žádný profil vytvořený nemají a 13,4 % z nich vytvoření profilu do budoucna neplánují. Výsledky této otázky jsou graficky zobrazeny na následujícím obrázku. Je zde vidět, že současným trendem personalistů je propagovat svou společnost na sociálních sítích a společnost GMPC se tímto trendem řídí.

Graf č. 12: Firemní stránka na sociálních sítích

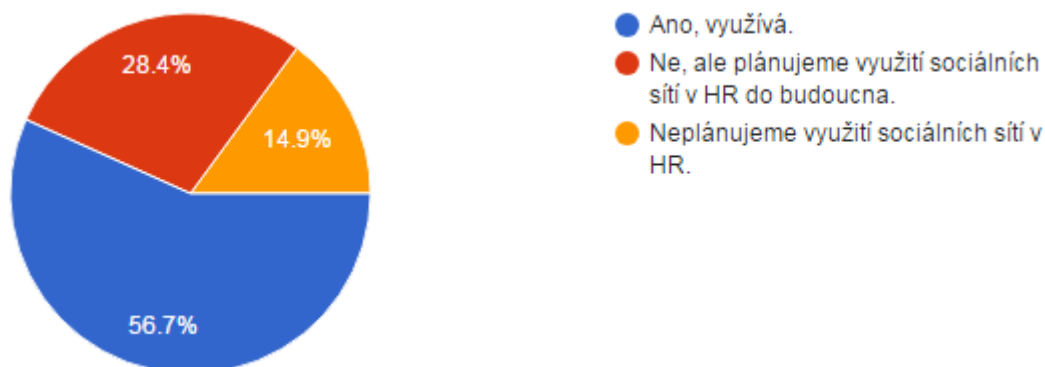


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 5.2.3 Využití sociálních sítí v HR

Tato otázka člení respondenty na dvě základní skupiny – ty co využívají sociální sítě v HR a ty co nevyužívají sítě v HR. Dle zodpovězení této otázky byli respondenti podmíněně rozčleněni do dvou oddílů. Pokud společnost sociální sítě v HR nevyužívá, budou dále zkoumány důvody. Pokud společnost sociální sítě v HR využívá, bude se dále zkoumat účel jejich využití, druh sociálních sítí a vliv informací získaných z těchto sítí. Více než polovina (56,7 %) personalistů již využívá sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů. Zbýlých 43,3 % personalistů v současné době sítě nevyužívá, z toho 14,9 % respondentů jejich využití neplánuje do budoucna. Společnost GMPC patří do té silnější poloviny a sociální sítě v HR využívá. Společnost má tedy určitou konkurenční výhodu oproti druhé polovině společností, které sociální sítě v HR nevyužívají. Vzhledem k tomu, že cílová skupina uchazečů GMPC jsou absolventi vysokých škol a mladí lidé, je nezbytné být aktivní na sociálních sítích.

Graf č. 13: Využití sociálních sítí v HR

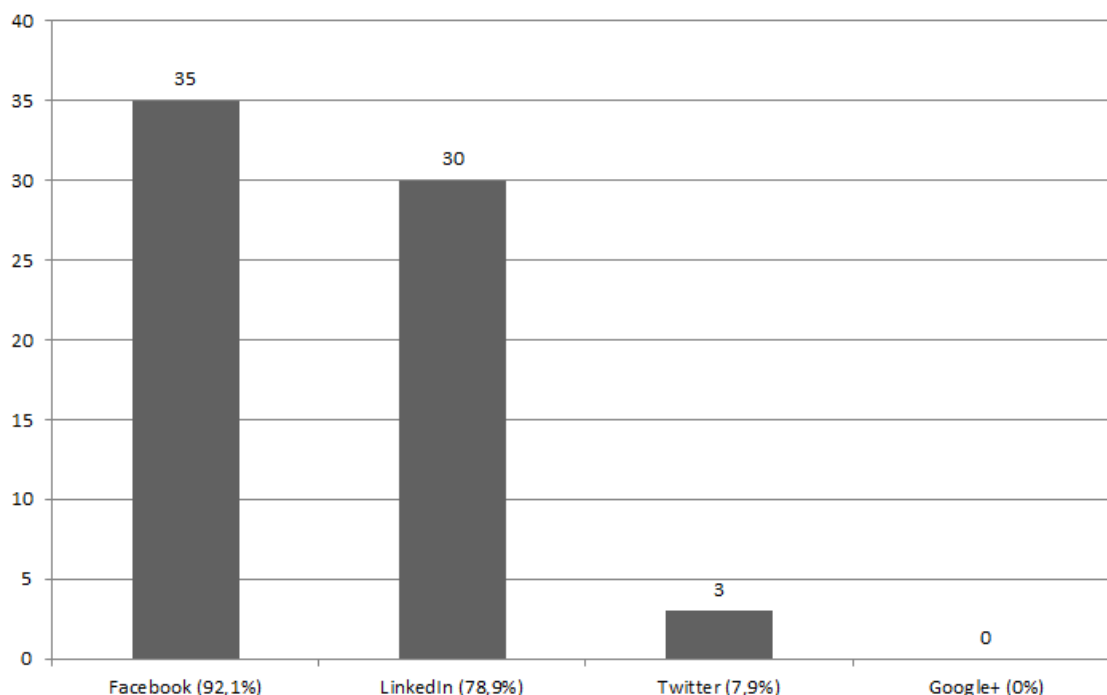


Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

#### 5.2.4 Druh sociálních sítí

V této otázce se zjišťuje, jaké sociální sítě společnosti využívají v oblasti řízení lidských zdrojů. Respondenti měli možnost zaškrtnout více než jednu odpověď. Jednoznačné prvenství sociálních sítí v HR dle průzkumu drží sítě Facebook a LinkedIn. Ze společností, které využívají sociální sítě v HR, 92,1 % využívá Facebook a 78,9 % LinkedIn. Pouhé tři z dotazovaných společností využívají také Twitter a žádná společnost nevyužívá Google+. Společnost GMPC využívá pouze síť Facebook v oblasti řízení lidských zdrojů. Pro podnikovou komunikaci pak interní podnikovou síť Yammer a Skype. V grafu níže můžeme vidět, že většina konkurenčních společností využívá dvě sociální sítě – Facebook a LinkedIn. Personalisté společnosti GMPC by mohli popřemýšlet o založení firemního profilu také na profesní síti LinkedIn, kde mohou lépe vyhledávat talentované lidi na specializované pozice.

Graf č. 14: Druh sociálních sítí v HR



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 5.2.5 Účel využití sociálních sítí

Tato otázka opět umožňuje zaškrtnout více než jednu odpověď. Nejčastější činnosti, ke kterým společnosti využívají sociální sítě, jsou dle průzkumu – sdílení pracovních inzerátů (84,2 %), vyhledávání potenciálních uchazečů (81,6 %) a HR marketing (65,8 %). Celkem 44,7 % společností si ověřuje uchazeče o práci přes sociální sítě. Společnost GMPC využívá sociální sítě v HR k těmto účelům:

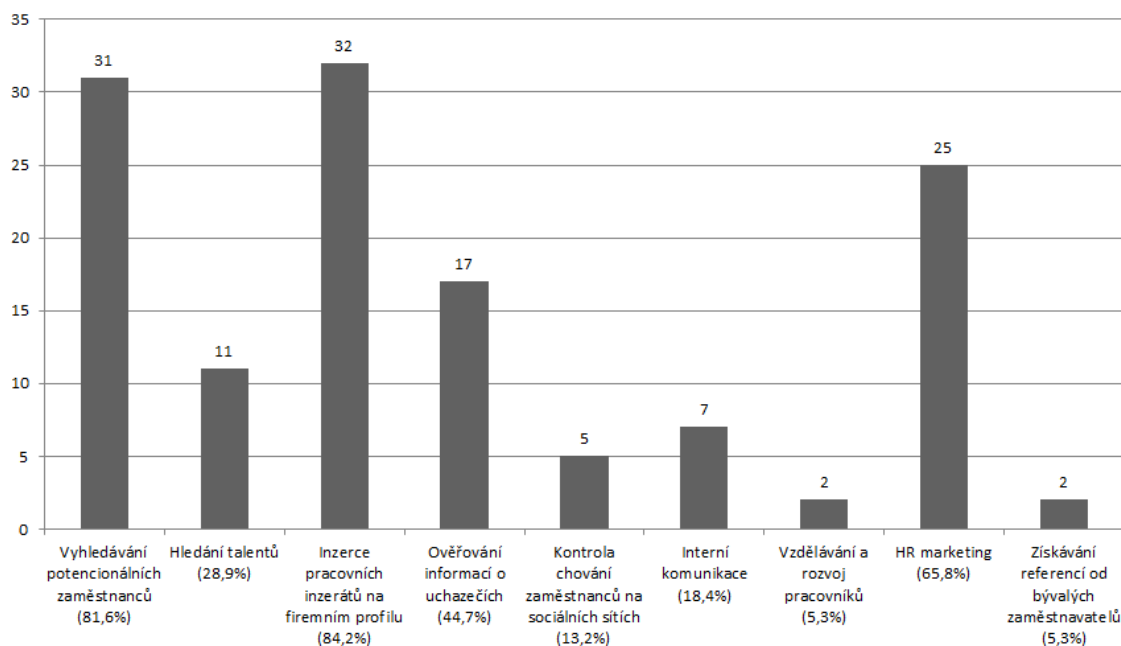
- sdílení pracovních inzerátů na firemním profilu,
- ověřování informací o uchazečích,
- interní komunikace,
- HR marketing.

Společnost má problémy při obsazování specializovaných pozic (např. programátoři). V současné době tyto zaměstnance hledá prostřednictvím sdílení inzerátů s využitím cílené reklamy. Z níže uvedeného grafu je zřejmé, že většina společností tyto specialisty aktivně vyhledává přes sociální sítě. V tomto ohledu má GMPC určitý prostor pro zlepšení.



Velmi málo společností v současné době využívá sociální sítě pro účely vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Sociální síť LinkedIn nabízí podnikům službu LinkedIn Learning, která obsahuje přes 9000 specializovaných kurzů pro zaměstnance. Tato služba stojí podnik téměř zanedbatelné náklady oproti skutečným kurzům.

Graf č. 15: Účel využití sociálních sítí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 5.2.6 Informace získané ze sociálních sítí

Některé společnosti si prověřují uchazeče o pracovní místo na sociálních sítích. Informace, které zde najdou, mohou mít vliv na jeho přijetí či nepřijetí. Dochází k tomu většinou v případě rozhodování mezi více uchazeči.

Informace mohou mít pozitivní, negativní či neutrální vliv. Dle průzkumu společnosti negativně ovlivňují gramatické chyby uchazečů, příspěvky s extrémistickými názory (např. terorismus) a fotografie pod vlivem alkoholu. Pozitivní vliv na personalisty mají informace o vzdělání, práci, dosavadním úspěchu a zájmech. Naprosto neutrální vliv dle průzkumu mají informace o náboženství, politické názory či žádný profil na sociálních sítích.

Společnost GMPC se snaží být v případě rozhodování o přijetí uchazeče poměrně nestranná. Negativní vliv na přijetí uchazeče mohou mít pouze extrémistické názory.

Naopak pozitivně se dívá na uchazeče se spoustou zájmů a koníčků, jelikož takový člověk snadno zapadne do kolektivu. Ostatní typy informací mají pro společnost neutrální vliv.

#### **5.2.7 Důvody nevyužívání sociálních sítí**

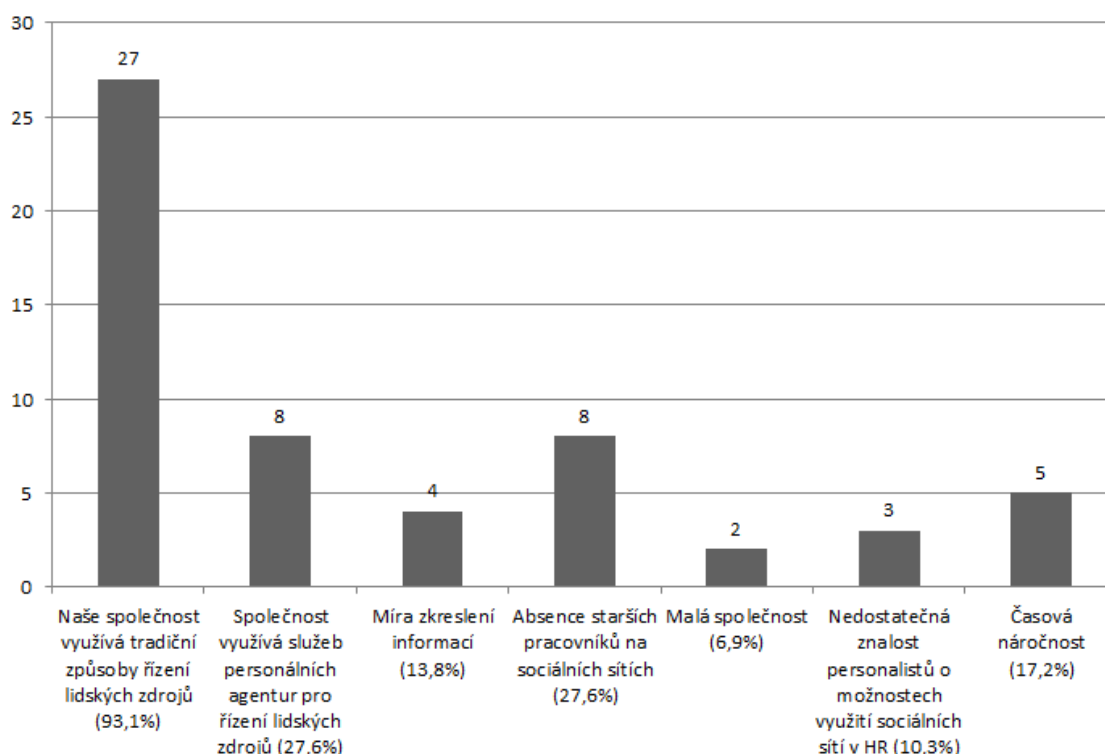
Tato otázka byla určena pouze společnostem, které zatím sociální sítě v HR nevyužívají. Respondentů bylo celkem 29 a mohli označit více než jeden důvod. Otázka má za úkol zjistit, proč společnosti sociální sítě nevyužívají.

Téměř všechny společnosti označili jako důvod využívání tradičních způsobů řízení lidských zdrojů, jako je inzerce na webových stránkách, pracovních portálech či v tisku. Z toho vyplývá, že personalisté mají své zvyky a bojí se vyzkoušet něco nového. Základní využívání sociálních sítí v řízení lidských zdrojů je velmi snadné, levné a může firmě přinést nové možnosti. Další důvody nevyužívání sociálních sítí jsou následující:

- využívání personálních agentur,
- zkreslené informace o uchazečích na sociálních sítích,
- absence starších pracovníků na sociálních sítích,
- příliš malá společnost,
- nedostatečná znalost personalistů o možnostech využití sociálních sítí v HR,
- časová náročnost.

Počty odpovědí k jednotlivým důvodům jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf č. 16: Důvody nevyužívání sociálních sítí v oblasti řízení LZ



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 5.3 Shrnutí

V rámci páté kapitoly byl proveden průzkum mezi společnostmi v České republice. Průzkum analyzoval, jak personalisté především středních a velkých podniků využívají sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů. Pokud sociální sítě nevyužívají, pak byly analyzovány důvody nevyužívání sociálních sítí. Společnost GMPC byla také součástí průzkumu. V kapitole je srovnáno jakým způsobem využívá společnost GMPC sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů oproti konkurenčním společnostem v České republice. Většina společností v ČR využívá k řízení lidských zdrojů sociální sítě Facebook a LinkedIn. Procesní centrum GMPC využívá pouze Facebook, má tedy oproti své konkurenci jistý prostor pro zlepšení. Co se týče účelu využívání sociálních sítí v HR, drtivá většina společností využívá sociální sítě k účelu vyhledávání potenciálních uchazečů, inzerci pracovních nabídek a HR marketingu. Společnost GMPC v současné době uchazeče aktivně nevyhledává, má tedy v tomto ohledu jistý prostor pro zlepšení. V ostatních otázkách společnost GMPC odpovídala obdobně jako většina konkurenčních společností.

## 6 NÁVRH OBLASTI PRO DALŠÍ VYUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍCH MÉDIÍ V PODNIKU

Na základě personálního auditu společnosti GMPC, analýzy aktuálních trendů v personálním řízení, aktuálních trendů v sociálních médiích a vyhodnocení vlastního průzkumu v oblasti využívání sociálních sítí v HR byly zpracovány návrhy oblastí pro další využívání sociálních médií ve společnosti GMPC.

### 6.1 Firemní profil na síti LinkedIn

Společnost GMPC nemá v současné době zřízený profil na sociální síti LinkedIn, ani tuto sociální síť v rámci řízení lidských zdrojů nevyužívá. V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že většina personalistů využívá sociální síť Facebook i LinkedIn. Společnost GMPC má v současné době profil pouze na sociální síti Facebook. Facebook je markantně větší v počtu uživatelů než síť LinkedIn. Síť LinkedIn je však zaměřena na profesní sféru a uživatelé zde mají více informací o svém pracovním životě. Je tedy dobré využívat pro řízení lidských zdrojů obě sociální sítě, abychom nepřišli o potenciální uchazeče.

Návrhem je tedy vybudovat a spravovat firemní stránku na síti LinkedIn. Stránka společnosti na LinkedIn umožňuje uchazečům zjistit více informací o firmě a pracovních příležitostech. Vytvoření a správa firemní stránky jsou zcela zdarma. Založení firemní stránky je velmi jednoduché. Uživatel, který stránku zakládá, však musí splňovat určité požadavky. Zakladatel musí mít na svém osobním profilu zadaný a ověřený firemní email (s firemní doménou). Tím je zajištěno, že stránky společností mohou zakládat pouze zaměstnanci firmy. Správce firemního profilu musí být současným zaměstnancem společnosti a mít zahrnutou pracovní pozici v sekci *zkušenosti* na svém osobním profilu. Profil zadavatele musí být minimálně ve verzi *středně pokročilý* a musí mít několik spojení. Při zakládání firemní stránky se vyplňují informace o společnosti a její specifické dovednosti. Dále je potřeba nahrát na LinkedIn logo společnosti, které se bude objevovat u příspěvků, a obrázek vystihující firmu.

Pro dobrou prezentaci firmy je dobré udělat dohodu se zaměstnanci firmy, navázat s nimi na LinkedIn spojení a nechat je sdílet firemní příspěvky. Lze tak bezplatně oslovit více lidí. Dalším tipem, jak zaujmout na LinkedIn více uživatelů, je vytvářet

zajímavé a interaktivní příspěvky. Při vytváření příspěvků lze publikovat videa, obrázky, přílohy či odkazy. Pokud má příspěvek mezi uživateli úspěch, je možné příspěvek zasponzorovat. Tím se lze dostat k ještě větší skupině fanoušků či potenciálních zaměstnanců. Platby probíhají na základě počtu uživatelů, kteří příspěvek uvidí, nebo dle počtu prokliknutí. V následující tabulce jsou podrobněji rozepsány náklady, postup realizace založení firemního profilu a jeho přínosy pro podnik.

Tab. č. 2: Založení firemní stránky na LinkedIn – náklady, postup realizace, přínosy

Náklady	založení firemního profilu	0,00 Kč
	správa firemního profilu	0,00 Kč
	propagace příspěvku (platba za proklik)	75,00 Kč
	propagace příspěvku (platba za 1000 zobrazení)	250,00 Kč
Postup realizace	1. určit správce firemního profilu na LinkedIn	
	2. založit osobní profil správce na LinkedIn	
	3. propojit firemní e-mail s účtem na LinkedIn	
	4. navázat spojení s uživateli z podniku na LinkedIn	
	5. dosáhnout úrovně osobního profilu "středně pokročilý"	
	7. založit společnost na síti LinkedIn	
	8. nahrát logo společnosti	
	9. napsat výstižný popis společnosti	
	10. přidávat a propagovat příspěvky	
Přínosy	oslovení více potenciálních uchazečů	
	propagace jména firmy	
	naplňování cíle – být uznávaným zaměstnavatelem v kraji	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

## 6.2 LinkedIn Learning

Společnost GMPC má ve svých personálních cílech stanoveno zlepšování kvalifikace a vzdělání zaměstnanců. V podniku je zaveden poměrně dobrý vzdělávací systém. Dle personálního auditu má však podnik velké mezery v rozvoji a vzdělávání manažerů. Také v oblasti vedení výběrových a hodnotících pohovorů GMPC neorganizuje žádné tréninky.

Návrhem na zlepšení této oblasti je zavést ve společnosti formu e-learningu v rámci služby LinkedIn Learning. Tato služba obsahuje více než 9000 specializovaných kurzů. Velké množství kurzů je zaměřeno na management, řízení lidských zdrojů, time management a komunikaci. Pro rozvoj a vzdělávání manažerů se jedná o velmi

jednoduchou, levnou a efektivní formu školení. Plnění e-learningových kurzů může být nastaveno v osobních cílech jedince a kontrolováno na konci roku. Plnění těchto kurzů může ovlivnit známku zaměstnance a tím i výši jeho bonusu. Pokud zaměstnanec daný kurz splní, zobrazí se mu certifikát na osobním profilu na LinkedIn. Lze tedy snadno a rychle zkontrolovat plnění daných cílů. Výhodou služby LinkedIn Learning je možnost poskytnutí specifických kurzů pro každého zaměstnance, nízké náklady oproti školení odborníkem a snadná kontrola plnění kurzů. Nevýhodou je neosobní kontakt. Následující tabulka definuje kroky potřebné k realizaci, náklady a přínosy využití služby LinkedIn Learning.

Tab. č. 3: LinkedIn Learning – náklady, postup realizace, přínosy

Náklady	Premium Career (osoba/měsíc)	720,00 Kč
Postup realizace	1. výběr manažerů, kteří budou mít přístup k LinkedIn Learning	
	2. založení Premium Career účtů na LinkedIn pro vybrané manažery	
	3. začlenění vybraných kurzů do osobních cílů manažerů	
	4. kontrola plnění kurzů	
Přínosy	možnost nastavení individuálního tréninkového programu	
	zlepšení oblasti rozvoje manažerů	
	naplňování cíle - zlepšování kvalifikace zaměstnanců	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

### 6.3 Aktivní vyhledávání specialistů

Společnost GMPC nikdy neměla problém obsadit klasické pozice (např. analytik) prostřednictvím inzerce pracovních nabídek. V poslední době se firma potýká s problémem obsadit pozice specializované. Jedná se například o pozice programátorů, vývojářů mobilních aplikací či pozici firemního právníka. V současné době tyto uchazeče získává formou placené cílené reklamy na sociálních sítích nebo prostřednictvím referenčních programů (odměna za doporučení odborníka).

Návrhem další formy získávání specialistů je aktivní vyhledávání a oslovování těchto specialistů. Výhodou této metody je ušetření nákladů na cílenou reklamu či nákladů na odměnu za doporučení odborníka. Nevýhodou je časová náročnost při aktivním vyhledávání talentovaných uchazečů. Vyhledávání uchazečů prostřednictvím sítě

Facebook je zdarma. Pokud vyhledáváme uchazeče prostřednictvím LinkedIn, jde o placenou službu. Výhodou této placené služby na síti LinkedIn je možnost rozšířeného vyhledávání a automatizovaného sledování uchazečů.

Tab. č. 4: Aktivní vyhledávání uchazečů – náklady, postup realizace, přínosy

Náklady	Facebook	0,00 Kč
	LinkedIn Recruiter Lite (měsíc)	2 400,00 Kč
Postup realizace	1. nastavení filtrů pro výběr uchazečů dle požadované pozice	
	2. výběr potenciálních uchazečů	
	3. oslovení potenciálních uchazečů	
	4. osobní setkání s uchazeči	
	5. výběr a oslovení uchazeče s nabídkou práce	
Přínosy	efektivní forma vyhledávání specialistů	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

#### 6.4 Zvýšení počtu fanoušků firemní stránky na síti Facebook

Firemní stránka na síti Facebook má v současné době poměrně malý počet fanoušků. Je zde pouze 301 uživatelů a téměř polovina z nich jsou stávající zaměstnanci společnosti. Jedním z personálních cílů společnosti je „být uznávaným zaměstnavatelem v Plzeňském kraji“. Poměrně málo studentů zná společnost GMPC, přestože nabízí spoustu zajímavých míst pro absolventy bez praxe.

Návrhem pro naplnění tohoto cíle a zvýšení atraktivity zaměstnavatele je získat větší počet fanoušků na síti Facebook a stát se tak známější v Plzeňském kraji. Na konci 4. kapitoly jsme mohli vidět nárůst fanoušků stránky na Facebooku po propagaci cílené reklamy. Společnost by tedy mohla propagovat více příspěvků a inzerátů prostřednictvím cílené reklamy a získat tak vyšší počet fanoušků. Další způsob navýšení fanoušků, může být prostřednictvím soutěží. Na veletrhu pracovních příležitostí společnost organizuje soutěžní kvíz pro studenty. Na konci veletrhu vylosuje jednoho studenta, který obdrží dvě volné vstupenky do kina. Společnost má možnost vyhlásit výsledky této soutěže na firemních stránkách na síti Facebook. Tím je schopna získat další fanoušky bez nutnosti sponzorované propagace. Další neplacenou možností, jak získat nové fanoušky je prostřednictvím interních zaměstnanců. Pokud stávající zaměstnanci společnosti budou sdílet firemní příspěvky, dostane se tak společnost

do povědomí velkého počtu lidí. V následující tabulce jsou uvedeny náklady, přínosy a postup realizace sponzorované propagace příspěvku.

Tab. č. 5: Zvyšování počtu fanoušků firemní stránky – náklady, postup realizace, přínosy

Náklady	sponzorovaná propagace (příspěvek/den)	100,00 Kč
Postup realizace	1. sdílení příspěvku na síti Facebook	
	2. propagace příspěvku	
	3. z příspěvku se automaticky vytvoří reklama	
	4. výběr okruhu uživatelů a rozpočtu	
Přínosy	větší okruh potenciálních uchazečů	
	propagace jména firmy	
	naplňování cíle - být uznávaným zaměstnavatelem v kraji	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

## 6.5 Shrnutí

Na základě předchozích analýz trendů, personálního auditu společnosti a vyhodnocení vlastního průzkumu byly zpracovány návrhy na další možnosti využití sociálních sítí ve společnosti. Prvním návrhem je založení firemní stránky na sociální síti LinkedIn a následnou propagaci podniku mezi více potenciálních uchazečů. Další oblastí na síti LinkedIn je využívání placené služby LinkedIn Learning, díky které je možné zlepšit oblast rozvoje manažerů, ve které má společnost momentálně velké mezery. Třetím návrhem je získávání specialistů jejich aktivním vyhledáváním a oslovováním na sociálních sítích. Tímto způsobem vyhledává specialisty většina podniků dle provedeného průzkumu. Společnost GMPC by tedy neměla být pozadu. Posledním návrhem na zlepšení je zvyšování počtu fanoušků na sociální síti Facebook prostřednictvím cílené reklamy či formou soutěží.



## ZÁVĚR

Cílem práce bylo provést analýzu aktuálních personálních trendů a shrnout dostupné teoretické poznatky z oblasti sociálních médií. V praktické části bylo cílem provést analýzu současné praxe využívání sociálních médií v HR ve vybraném podniku a porovnat s vybranou skupinou podniků. Na závěr bylo za cíl provést návrh oblastí pro další možné využití sociálních médií v podniku.

V první kapitole bylo definováno personální řízení a jeho vývoj od pouhé personální administrativy a správy personální agendy k řízení intelektuálního kapitálu. Byla provedena charakteristika jednotlivých personálních činností jak operativních, tak strategických. Na konci kapitoly je proveden výčet některých aktuálních trendů v oblasti řízení lidských zdrojů dle magazínu Forbes. Mezi tyto trendy řadíme například integraci soukromého a pracovního života, dopady globalizace, personální outsourcing, důraz na zdraví zaměstnanců, analýzu zaměstnaneckých dat a využívání služeb externích pracovníků. V neposlední řadě sem patří také význam sociálních médií v oblasti řízení lidských zdrojů, kterým se podrobněji zabývaly další kapitoly.

Druhá kapitola nejprve vymezuje rozdíl mezi pojmy *sociální média* a *sociální sítě*. V českém prostředí je pojem sociální sítě a sociální média chápán jako synonymum. Pojem je tedy brán jako synonymum v celé práci. Dále jsou zde vymezeny oblasti využití sociálních sítí v podniku. Sociální sítě v organizaci jsou nejčastěji využívány k účelům marketingu a pro personální řízení. Jednotlivé sociální sítě využitelné v těchto oblastech jsou zde blíže charakterizovány s důrazem na možnosti jejich využití v podniku. Základní sociální sítě, na které se kapitola zaměřuje, jsou Facebook, LinkedIn, Google+, Twitter a ostatní specifické sítě jako například YouTube. Dále je zde analyzováno využívání těchto sítí ve světě a v České republice. Celosvětové i české prvenství drží sociální síť Facebook a YouTube. V České republice je navíc ve velkém měřítku využívána síť Skype. Na konci kapitoly jsou uvedeny některé metriky, kterými můžeme měřit efektivitu využití sociálních sítí. Jedná se například o počet fanoušků stránky, zpětná vazba od uživatelů, došlé žádosti o zaměstnání apod.

V předchozích dvou kapitolách byly definovány činnosti personálního managementu a hlavní sociální sítě. Ve třetí kapitole byly nalezeny možnosti využití sociálních sítí v činnostech personálního řízení. Personalisté musí přijmout vliv sociálních sítí

na HR management a snažit se sociální sítě co nejlépe využít. Činnosti personálního managementu, při kterých je možné využít sociální sítě, jsou získávání zaměstnanců, vyhledávání talentů, vytváření kontaktů pro budoucí spolupráci, HR marketing, inzerce pracovních nabídek, vzdělávání a rozvoj, interní komunikace a ověřování informací o uchazečích.

V praktické části byla představena společnost Korn Ferry Hay Group a její procesní centrum GMPC. Byla zde charakterizována strategie společnosti, její produkty, organizační struktura a kooperace mezi Korn Ferry Hay Group a procesním centrem. Dále je zde vymezena personální strategie a činnosti personálního managementu ve společnosti. Hlavní personální cíle GMPC jsou zvyšování spokojenosti zaměstnanců, snižování celkové fluktuace, zlepšování kvalifikace zaměstnanců a zvyšování své atraktivity jako zaměstnavatele. Na základě provedeného auditu personálních činností byl objeven prostor pro zlepšení v oblasti rozvoje manažerů. Společnost v současné době nemá zavedené žádné tréninky hodnotících pohovorů, výběrových pohovorů či tréninky zaměřené na řízení a komunikaci pro manažery. Naopak velmi dobře si společnost vede v oblasti odměňování. Praktická část dále zkoumá využívání sociálních sítí ve společnosti. Nejvíce společnost pro řízení lidských zdrojů využívá sociální síť Facebook. Cílem firemní stránky na Facebooku je ukázat potenciálním uchazečům atmosféru v podniku a zvýšit tak atraktivitu GMPC jako zaměstnavatele. Kromě příjemné a přátelské atmosféry v GMPC chce firma prostřednictvím Facebooku ukázat kandidátům či stávajícím zaměstnancům možnosti, které v podniku mají. Kromě HR marketingu je Facebook využíván také pro sdílení pracovních inzerátů. K interní komunikaci společnost využívá interní sociální síť Yammer a nástroj Skype for Business.

V rámci páté kapitoly byl proveden průzkum mezi společnostmi v České republice. Průzkum analyzoval, jak personalisté především středních a velkých podniků využívají sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů. Pokud sociální sítě nevyužívají, pak byly analyzovány důvody nevyužívání sociálních sítí. Společnost GMPC byla také součástí průzkumu. V kapitole je srovnáno jakým způsobem využívá společnost GMPC sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů oproti konkurenčním společnostem v České republice. Většina společností v ČR využívá k řízení lidských zdrojů sociální sítě Facebook a LinkedIn. Procesní centrum GMPC využívá pouze Facebook, má tedy

oproti své konkurenci jistý prostor pro zlepšení. Co se týče účelu využívání sociálních sítí v HR, drtivá většina společností využívá sociální sítě k účelu vyhledávání potenciálních uchazečů, inzerci pracovních nabídek a HR marketingu. GMPC v současné době využívá Facebook pouze k účelu sdílení pracovních inzerátů a HR marketingu. Společnost má problémy při obsazování specializovaných pozic (např. programátoři). V současné době tyto zaměstnance hledá prostřednictvím sdílení inzerátů s využitím cílené reklamy. Společnost má tedy prostor pro zlepšení v oblasti aktivního vyhledávání pasivních uchazečů. V ostatních otázkách společnost GMPC odpovídala stejně jako většina konkurenčních společností. Na základě předchozích analýz trendů, personálního auditu společnosti a vyhodnocení vlastního průzkumu byly zpracovány návrhy na další možnosti využití sociálních sítí ve společnosti. Prvním návrhem je založení firemní stránky na sociální síti LinkedIn a následnou propagaci podniku mezi více potencionálních uchazečů. Další oblastí na síti LinkedIn je využívání placené služby LinkedIn Learning, díky které je možné zlepšit oblast rozvoje manažerů, ve které má společnost momentálně velké mezery. Třetím návrhem je získávání specialistů jejich aktivním vyhledáváním na sociálních sítích. Tímto způsobem vyhledává specialisty většina podniků dle provedeného průzkumu. Společnost GMPC by tedy neměla být pozadu. Posledním návrhem na zlepšení je zvyšování počtu fanoušků na sociální síti Facebook prostřednictvím cílené reklamy či formou soutěží.

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Umístění a jazyk fanoušků firemní stránky na síti Facebook.....	61
Tab. č. 2: Založení firemní stránky na LinkedIn – náklady, postup realizace, přínosy..	77
Tab. č. 3: LinkedIn Learning - náklady, postup realizace, přínosy .....	78
Tab. č. 4: Aktivní vyhledávání uchazečů - náklady, postup realizace, přínosy .....	79
Tab. č. 5: Zvyšování počtu fanoušků firemní stránky – náklady, postup realizace, přínosy .....	80

## Seznam grafů

Graf č. 1: Počet uživatelů sociálních sítí ve světě.....	32
Graf č. 2: Počet uživatelů sociálních sítí v České republice .....	33
Graf č. 3: Členění společnosti Korn Ferry na divize .....	41
Graf č. 4: Kooperace GMPC s konzultanty .....	43
Graf č. 5: Metriky fluktuace GMPC (v %) .....	51
Graf č. 6: Vývoj počtu fanoušků firemního profilu na síti Facebook.....	60
Graf č. 7: Složení fanoušků firemní stránky na síti Facebook.....	61
Graf č. 8: Průměrný počet lidí během jednotlivých dní v týdnu a jednotlivých hodin během dne na firemním profilu .....	62
Graf č. 9: Velikost dotazovaných podniků .....	67
Graf č. 10: Struktura sektorů dotazovaných podniků .....	67
Graf č. 11: Způsob získávání nových zaměstnanců.....	69
Graf č. 12: Firemní stránka na sociálních sítích .....	70
Graf č. 13: Využití sociálních sítí v HR.....	71
Graf č. 14: Druh sociálních sítí v HR .....	72
Graf č. 15: Účel využití sociálních sítí .....	73
Graf č. 16: Důvody nevyužívání sociálních sítí v oblasti řízení LZ .....	75

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Vytvoření cílené reklamy na Facebook.com .....	25
Obr. č. 2: Složení příjmů společnosti LinkedIn (v mil. USD) .....	27
Obr. č. 3: LinkedIn Learning – témata kurzů .....	38
Obr. č. 4: Celosvětový dosah klientských dat společnosti Korn Ferry Hay Group .....	41
Obr. č. 5: Organizační struktura GMPC .....	44
Obr. č. 6: Facebook – firemní stránka GMPC .....	56
Obr. č. 7: Facebook – ukázka příspěvků GMPC .....	57
Obr. č. 8: Facebook – pracovní inzerát (1) .....	58
Obr. č. 9: Facebook – pracovní inzerát (2) .....	59
Obr. č. 10: Facebook – propagace inzerátu .....	60
Obr. č. 11: Yammer – ukázka interního příspěvku na síti .....	63
Obr. č. 12: Skupiny na síti Yammer .....	64

## **Seznam použitých zkratk**

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
WLB	Work-life balance
WLI	Work-life integration
CSR	Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)
HR	Human resources (Lidské zdroje)
GMPC	Global Mutual Processing Centre
SAP	Systémy, Aplikace, Produkty
HCM	Human Capital Management
LZ	Lidské zdroje

## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7
- [2] BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 224 s. ISBN 978-80-247-4211-3.
- [3] STERNE, Jim. *Měříme a optimalizujeme marketing na sociálních sítích*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 280 s. ISBN 978-80-251-3340-8
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
- [5] HEADWORTH, Andy. *Social media recruitment : how to successfully integrate social media into recruitment strategy*. 1. vyd. London: Kogan Page, 2015. 209 s. ISBN 978-0-7494-7370-9
- [6] *Management Mania* [online]. Wilmington, USA: ManagementMania.com LLC, 2016. Aktualizace 30. 11. 2016 [cit. 26. 2. 2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com>
- [7] STRÁTESKÝ, Marek. *Jak pečovat o zaměstnance*. Mzdový portál [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., © 2016 [cit. 26. 2. 2017]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d39305v49324-jak-pecovat-o-zamestnance/>
- [8] MORGAN, Jacob. *The top 5 HR trends for 2016 and beyond*. Forbes [online]. Forbes Media LLC, © 2017 [cit. 27.2.2017]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2016/03/29/the-top-5-hr-trends-for-2016-and-beyond/#730c6d79aa7a>
- [9] JIRÁSKOVÁ, Eliška. Trendy v řízení lidských zdrojů. *Vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni* [online časopis]. 2013, 1, 49-54 [cit. 27. 2. 2017]. ISSN 1805-0603. Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/handle/11025/16253/Jiraskova.pdf?sequence=1>



- [10] BURKE, Fauzia. *Social Media vs. Social Networking*. The Huffington Post [online]. TheHuffingtonPost.com, Inc., © 2017 [cit. 7. 3. 2017]. Dostupné z: [http://www.huffingtonpost.com/fauzia-burke/social-media-vs-social-ne\\_b\\_4017305.html](http://www.huffingtonpost.com/fauzia-burke/social-media-vs-social-ne_b_4017305.html)
- [11] RUTAIHWA, Andrew. *15 current trends in human resources management*. *LinkedIn* [online]. LinkedIn Corporation, © 2017 [cit. 7. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/15-current-trends-human-resource-management-rutaihwa-aristides-andrew>
- [12] CHYTÁKOVÁ, Dagmar. *Sociální média* [online]. Wiki Knihovna © 2012 [cit. 8. 3. 2017]. Dostupné z: [http://wiki.knihovna.cz/index.php/Soci%C3%A1ln%C3%AD\\_m%C3%A9dia](http://wiki.knihovna.cz/index.php/Soci%C3%A1ln%C3%AD_m%C3%A9dia)
- [13] HAENLEIN, Michael; KAPLAN, Andreas. *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media*. Bussines Horizons [online]. 2010, [cit. 12. 3. 2017]. Dostupné z: <http://michaelhaenlein.eu/Publications/Kaplan,%20Andreas%20-%20Users%20of%20the%20world,%20unite.pdf>
- [14] *Investor relations* [online]. California: Facebook Inc., 2017. Aktualizace 1. 2. 2017 [cit. 13. 3. 2017]. Dostupné z: <https://investor.fb.com/home/default.aspx>
- [15] *LinkedIn* [online]. California: LinkedIn Corporation, 2017. © 2017 [cit. 17. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com>
- [16] *Twitter* [online]. San Francisco: Twitter, Inc., 2017. © 2017 [cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z: <https://twitter.com>
- [17] *Wikipedia* [online]. California: Wikimedia Foundation, Inc., 2017. Aktualizace 5. 3. 2017 [cit. 18. 3. 2017]. Dostupné z: <https://en.wikipedia.org>
- [18] *Trip Advisor* [online]. Massachusetts: TripAdvisor LLC, 2017. © 2017 [cit. 17. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.tripadvisor.cz/>
- [19] *Přehled sociálních sítí, médií a služeb včetně počtu uživatelů celosvětově* [online]. Prague: Word Press, 2017. Aktualizace 1. 1. 2015 [cit. 19. 3. 2017]. Dostupné z: <https://365tipu.wordpress.com/2015/01/17/tip-017-prehled-socialni-siti-medii-a-sluzeb-vcetne-poctu-uzivatelu-celosvetove/>

- [20] *SocialMedia Today* [online]. Washington, D.C.: Social Media, 2016. © 2016 [cit. 19. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.socialmediatoday.com>
- [21] DOSTÁL, Jaroslav. *WeChat, Weibo, RenRen a další čínské sociální sítě. Markething* [online]. 16. dubna 2014 [cit. 19. 3. 2017]. ISSN 1805 – 4991. Dostupné z: [www.markething.cz/facebook-v-cine-ne-renren](http://www.markething.cz/facebook-v-cine-ne-renren)
- [22] *Skype* [online]. Redmont: Microsoft Corporation, 2017. © 2017 [cit. 19. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.skype.com/cs/business/>
- [23] *Hay Group* [online]. Praha: Hay Group Czech, s. r. o., 2017. © 2017 [cit. 26. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.haygroup.com/cz/>
- [24] *Korn Ferry* [online]. Los Angeles: Korn Ferry, 2017. © 2017 [cit. 26. 3. 2017]. Dostupné z: <https://www.kornferry.com/>
- [25] *Výroční zpráva společnosti Hay Group Czech 2015* [online]. Praha: Justice.cz, 2016. © 2012-2015 [cit. 26. 3. 2017]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=875419>
- [26] interní dokumenty společnosti
- [27] *Korn Ferry/Hay Group Pilsen* [online] California: Facebook Inc., 2017. © 2017 [cit. 7. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/HayGroupPilsen/?fref=ts>
- [28] *Yammer* [online] California: Yammer Inc., 2017. © 2017 [cit. 8. 4. 2017]. Dostupné z: <https://www.yammer.com>

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Dotazník – Sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů

## Sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů

Sociální média využívá stále více lidí ve svém volném čase. V posledních letech se sociální média přesouvají také do pracovní sféry. Na sociální sítě z pohledu zaměstnavatele můžeme pohlížet jako na databázi potenciálních zaměstnanců, můžeme zde sledovat chování a vystupování jak uchazečů o zaměstnání, tak svých stávajících zaměstnanců, hledat nové talenty a propagovat firmu prostřednictvím cíleného marketingu. Využívání sociálních sítí v oblasti HR má samozřejmě i své nevýhody, jako například nedostatečné, zkreslené a nerelevantní informace.

Dotazník analyzuje současný přístup podniků k využívání sociálních sítí v oblasti HR. Výstupy z analýzy slouží pro účely diplomové práce. Vyplnění dotazníku nezabere déle než 3 minuty.

\*Required

Jakým způsobem vyhledáváte do Vaší společnosti nové zaměstnance? \*

- ☐ Inzerce na pracovních portálech ([jobs.cz](https://jobs.cz), [prace.cz](https://prace.cz)...)
- ☐ Inzerce na webových stránkách
- ☐ Inzerce v denním tisku
- ☐ Interní zdroje (stávající zaměstnanci společnosti)
- ☐ Referenční program (odměna zaměstnanci za doporučení odborníka)
- ☐ Personální agentury
- ☐ Pracovní veletrhy
- ☐ Sociální sítě
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

Má vaše společnost profil na některé ze sociální sítí (Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+...)? \*

- ☐ Nemáme profil na žádné sociální síti.
- ☐ Nemáme profil na žádné sociální síti, ale plánujeme zřídit profil v budoucnu.
- ☐ Máme profil, ale stránka je pouze zřízena.
- ☐ Máme profil, na kterém občas pracujeme.
- ☐ Máme profil, na kterém denně pracujeme.

Využívá vaše společnost sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů? \*

- ☐ Ano, využívá.
- ☐ Ne, ale plánujeme využití sociálních sítí v HR do budoucna.
- ☐ Neplánujeme využití sociálních sítí v HR.

Z jakých důvodů Vaše společnost nevyužívá sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů? \*

- ☐ Naše společnost využívá tradiční způsoby řízení lidských zdrojů (inzerce na pracovních portálech, prostřednictvím webových stránek, referenční programy...).
- ☐ Společnost využívá služeb personálních agentur pro řízení lidských zdrojů.
- ☐ Míra zkreslení informací.
- ☐ Absence starších pracovníků na sociálních sítích.
- ☐ Malá společnost.
- ☐ Nedostatečná znalost personalistů o možnostech využití sociálních sítí v HR.
- ☐ Časová náročnost.
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

Jaké sociální sítě využíváte v oblasti řízení lidských zdrojů? \*

- ☐ Facebook
- ☐ LinkedIn
- ☐ Twitter
- ☐ Google+
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

K jakým účelům využíváte sociální sítě v oblasti řízení lidských zdrojů? \*

- ☐ Vyhledávání potencionálních zaměstnanců.
- ☐ Hledání talentů.
- ☐ Inzerce pracovních inzerátů na firemním profilu.
- ☐ Ověřování informací o uchazečích.
- ☐ Kontrola chování zaměstnanců na sociálních sítích.
- ☐ Interní komunikace.
- ☐ Vzdělávání a rozvoj pracovníků.
- ☐ HR marketing.
- ☐ Kontaktování jiných firem ohledně referencí od bývalých zaměstnavatelů.
- ☐ Other: \_\_\_\_\_

Jak ovlivňují níže uvedené příspěvky či informace zjištěné ze sociálních sítí Vaše rozhodování o přijetí či nepřijetí uchazeče? \*

	negativní vliv	neutrální vliv	pozitivní vliv
Gramatické chyby na sociálních sítích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvky a fotky týkající se alkoholu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politické příspěvky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extrémistické názory (terorismus...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náboženství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní úspěchy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace o vzdělání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zájmy (sport, cestování...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociální angažovanost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žádný profil na sociálních sítích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Jak velký je Váš podnik? \*

Choose



Do jakého sektoru spadá Vaše organizace? \*

Choose



Název společnosti

Your answer

BACK

SUBMIT



Page 4 of 4

Never submit passwords through Google Forms.

## **Abstrakt**

ŠILHÁNKOVÁ, M. *Nová sociální média v personálním managementu*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 91 s., 2017

**Klíčová slova:** sociální média, sociální sítě, personální management, lidské zdroje, Facebook, LinkedIn

Předložená diplomová práce pojednává o současném využívání sociálních médií v personálním řízení. V první části je provedena analýza současných trendů v oblasti řízení lidských zdrojů a sociálních médií. Jsou zde nalezeny možnosti využití sociálních médií v personálních činnostech. V druhé části práce je představena společnost Korn Ferry Hay Group. Jsou zde vymezeny hlavní personální činnosti společnosti s důrazem na využívání sociálních médií. Využívání sociálních sítí v personálním managementu společnosti je srovnáno s konkurenčními společnostmi v České republice na základě vlastního průzkumu. V závěru práce jsou provedeny návrhy oblastí pro další využívání sociálních médií v podniku.

## **Abstract**

ŠILHÁNKOVÁ, M. *New social media in personal management*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics University of West Bohemia, 91 p., 2017

**Key words:** social media, social network, personal management, human resources, Facebook, LinkedIn

This diploma thesis is about current usage of social media in personal management. The first part of this thesis analyses current trends in human resources and social media. It focuses on HR activities which can be capitalized on social media. The second part of this thesis presents the company Korn Ferry Hay Group and describes HR activities of the company with emphasis on social media use. The usage of social media in HR management of Korn Ferry Hay Group company is then compared with other companies in Czech republic based on my own survey. In conclusion of this thesis there are suggestions on further options of social media usage in the company.